

**STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING UKM  
AGROINDUSTRI MENGGUNAKAN METODE *FUZZY  
ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (FAHP)  
(Studi Kasus: UKM Suwar-suwir di Kabupaten Jember)**

Oleh:  
**Puan Yogi Nasution**  
**145100301111082**

**Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana  
Teknik**



**JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN  
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2018**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul TA : Strategi Peningkatan Daya Saing  
UKM Agroindustri Menggunakan  
Metode *Analytical Hierarchy Process*  
(FAHP) (Studi Kasus: UKM Suwar-  
suwir di Kabupaten Jember).

Nama Mahasiswa : Puan Yogi Nasution  
NIM : 145100301111082  
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian  
Fakultas : Fakultas Teknologi Pertanian

Pembimbing Pertama,

Pembimbing Kedua,

Dr. Ir. Imam Santoso. MP.

Riska Septifani STP.MP

NIP. 19681005 199512 1 001

NIP. 201405 900925 2 001

Tanggal Persetujuan:

Tanggal Persetujuan:

.....

.....

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul TA : Strategi Peningkatan Daya Saing  
UKM Agroindustri Menggunakan  
Metode *Analytical Hierarchy Process*  
(FAHP) (Studi Kasus: UKM Suwar-  
suwir di Kabupaten Jember).

Nama Mahasiswa : Puan Yogi Nasution  
NIM : 145100301111082  
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian  
Fakultas : Fakultas Teknologi Pertanian

Dosen Penguji I,

**Ir. E. R. Sri Maryani S., MS.**  
**NIP. 19550623 198103 2 001**

Dosen Penguji II,

Dosen Penguji III,

**Dr. Ir. Imam Santoso, MP**  
**NIP. 19681005 199512 1 001**

**Riska Septifani STP, MP**  
**NIP. 201405 900925 2 001**

Ketua Jurusan,

**Dr. Sucipto, STP.MP**  
**NIP. 19730602 199903 1 001**  
**Tanggal Lulus TA:.....**

## PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Puan Yogi Nasution  
NIM : 145100301111082  
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian  
Fakultas : Teknologi Pertanian  
Judul TA : Strategi Peningkatan Daya Saing UKM  
Agroindustri Menggunakan Metode  
*Analytical Hierarchy Process* (FAHP)  
(Studi Kasus: UKM Suwar-suwir di  
Kabupaten Jember).

Menyatakan bahwa,  
TA dengan judul di atas merupakan karya asli penulis tersebut  
di atas. Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan ini tidak  
benar saya bersedia dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Malang, Agustus 2018  
Pembuat Pernyataan,

Puan Yogi Nasution  
NIM. 145100301111082

*Alhamdulillah Robbil 'Alamin* Terima kasih Ya ALLAH  
Karya kecil ini saya persembahkan kepada  
Kedua Orang Tua, Kakak-Kakak  
Saudara dan teman-teman tercinta  
Semoga memberi manfaat dan pengaruh positif

## RIWAYAT HIDUP



Penulis yang bernama lengkap Puan Yogi Nasution, lahir di Padangsidempuan pada tanggal 03 Desember 1995. Penulis merupakan anak terakhir dari pasangan Imran Nasution dan Masidah Nasution. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SDN 200101/01, Padangsidempuan pada tahun 2007, kemudian melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama di SMPN 1 Padangsidempuan dengan tahun kelulusan 2010, dan menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMAN 2 Padangsidempuan pada tahun 2014. Pada tahun 2018 penulis telah berhasil menyelesaikan pendidikan sarjana di Universitas Brawijaya Malang dengan jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian.

repository.ub.ac.id

**Puan Yogi Nasution. 145100301111082. Strategi Peningkatan Daya Saing UKM Agroindustri Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process* (FAHP) (Studi Kasus: UKM Suwar-suwir di Kabupaten Jember). Tugas Akhir. Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Imam Santoso, MP dan Riska Septifani STP. MP.**

---

## **RINGKASAN**

Kabupaten Jember merupakan daerah yang kaya akan hasil pertanian salah satunya singkong. Terbukti dari data yang didapatkan dari BPS Kabupaten Jember dalam angka tahun 2017, total produksinya singkong dari tahun 2015 sampai 2016 meningkat sebesar 2.601,6 ton., dimana salah satu produk olahan singkong yaitu suwar-suwir. Suwar-suwir adalah makanan tradisional yang terbuat dari singkong hasil fermentasi serta penambahan gula, sehingga menghasilkan makanan yang serupa dengan dodol (Suryanigrat, 2013). Pada penelitian ini menggunakan 5 UKM suwar-suwir, yaitu UD. Primadona, UD. Rezmi, UD. Vina Madu, UD. Mutiara Rasa, dan UD. Aroma dengan kapasitas produksi 50 – 250 kg/ hari, lama operasi 11-28 tahun, dan jumlah tenaga kerja antara 5 - 22 orang.

Permasalahan yang terdapat pada UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember keterampilan tenaga kerja yang masih rendah, keadaan ruang produksi yang belum layak, ketersediaan modal yang terbatas, proses distribusi produk yang dilakukan secara langsung dan penitipan ke toko oleh-oleh belum menggunakan media *online*, serta belum adanya manajemen mutu produk, yang mengakibatkan rendahnya daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Maka dari itu penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui potensi UKM suwar-suwir dan menentukan strategi peningkatan daya saing yang sesuai. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah Analisis SWOT serta Metode *Fuzzy Analytic Hierarchy Process* (FAHP). Analisis SWOT pada penelitian digunakan untuk mengetahui posisi UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember,

sedangkan metode FAHP digunakan untuk menentukan prioritas strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember.

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan diketahui bahwa UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember berada pada sel kelima, dimana strategi yang perlu dilakukan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Posisi sel pada SWOT dirumuskan delapan alternatif yang digunakan sebagai alternatif strategi pada sistem hierarki di FAHP. Hasil yang didapatkan pada pengolahan menggunakan FAHP, faktor yang memiliki score tertinggi adalah permodalan (0,289), sedangkan faktor yang memiliki score terendah yaitu SDM (0,076). Alternatif strategi yang paling diprioritaskan pada peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember yang memiliki nilai tertinggi yaitu peningkatan kapasitas produksi (0,130), dan yang terendah yaitu mempunyai pemasok tape atau produsen tape (0,090).

**Kata Kunci:** Analisis SWOT, *Analytical Hierarchy Process* (FAHP), Daya Saing, Suwar-suwir, UKM.



repository.ub.ac.id

**Puan Yogi Nasution. 145100301111082. *Competitiveness Improvement Strategy of Agroindustry SMEs Using Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP) Method (Case Study: SMEs Suwar-suwir in Jember Regency). Minor Thesis. Academic Supervisor : Dr. Ir. Imam Santoso, MP. and Riska Septifani STP. MP.***

---

## **SUMMARY**

*Jember Regency is an area that rich in agricultural products, one of which is cassava. Based on Jember Regency BPS data in 2017, the total production of cassava from 2015 to 2016 increased by 2,601.6 tons. One of cassava processed product is suwar-suwir. Suwar-suwir is a traditional food made from fermented cassava with the addition of sugar, so it produce food similar to dodol (Suryanigrat, 2013). In this study using 5 suwar-suwir SMEs, namely UD. Primadona, UD. Rezmi, UD. Vina Madu, UD. Mutiara Rasa, and UD. Aroma with a production capacity of 50-250 kg / day, operating duration of 11-28 years, and the number of workers between 5-22 people.*

*The problems found in suwar-suwir SMEs in Jember Regency are low labor skills, inadequate production space conditions, limited capital availability, product distribution processes carried out directly and entrusted to souvenir shops not using online media, also there is no product quality management. It resulted in the low competitiveness of suwar-suwir SMEs in Jember Regency. Therefore, this study is intended to find out the potential of SMEs suwar-suwir and determine appropriate strategies to increase competitiveness. The method used in this research is SWOT Analysis and Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP). The SWOT analysis was used to determine the position of suwar-suwir SMEs in Jember Regency, while the FAHP method was used to determine the priority of strategies to improve the competitiveness of suwar-suwir SMEs in Jember Regency.*

*Based on the SWOT analysis that has been done, it is known that suwar-suwir SMEs in Jember Regency are in the fifth cell, where the strategy that needs to be done is market penetration and product development. Cell position in SWOT*

*was formulated eight alternatives that were used as alternative strategies in the hierarchical system in FAHP. The results obtained in the processing using FAHP, the factor that has the highest score is capital (0.289), while the factor that has the lowest score is HR (0.076). The most prioritized alternative strategy to increase the competitiveness of suwar-suwir SMEs in Jember Regency which has the highest value is enhancement in production capacity (0.130), while the lowest is having a fermented cassava supplier or producer (0.090).*

**Keywords:** Analytical Hierarchy Process (FAHP), Competitiveness, SWOT Analysis, Suwar-suwir, SMEs.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Strategi Peningkatan Daya Saing UKM Agroindustri Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process* (FAHP) (Studi Kasus: UKM Suwar-suwir di Kabupaten Jember)”. Penyusunan Skripsi ini penulis banyak mendapatkan bantuan, petunjuk, bimbingan dari berbagai pihak, oleh sebab itu penulis ingin mengungkapkan rasa terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kesehatan kepada penulis.
2. Bapak Dr. Ir. Imam Santoso, MP dan Ibu Riska Septifani STP, MP selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa memberikan bimbingan, motivasi serta memberi masukan yang bermanfaat.
3. Ibu Ir. E. F. Sri Maryani S., MS. selaku Dosen penguji yang senantiasa memberikan motivasi serta memberi masukan yang bermanfaat.
4. Bapak Dr. Sucipto, STP. MP selaku Ketua Jurusan Teknologi Industri Pertanian Universitas Brawijaya Malang.
5. Pihak UKM Suwar-suwir di Kabupaten Jember, yang telah membantu penulis dalam penelitian.
6. Ibu, Ayah, Kakak, Abang, dan seluruh keluarga, yang telah memberikan doa, motivasi, dan dukungan baik secara moral maupun materi sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
7. Rizky, Iqbal, Zahra dan Hafiz selaku anak dan ponakan yang memberikan do'a dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman seperjuangan kuliah dari semester 1 hingga sekarang yaitu *PRINCE* and *PRINCESS* yang selalu menemani dan memberikan dukungan dan bantuannya selama ini.
9. Sahabat yang tidak pernah bosan memberikan semangat, dukungan, menjadi tempat berkeluh kesah

dan teman untuk belajar tentang banyak hal yaitu Fajariah, Rahmah dan Aswin.

10. Sahabat, teman berbagi dan teman yang selalu mau menjadi tempat curhat dan tempat berkeluh kesah yaitu Abdul Manan Nasution.
11. Patner satu tim dalam mengerjakan tugas akhir yaitu Meiniar dan Gustinarsari Dewi.
12. Teman satu dosen bimbingan yang selalu menemani saat menunggu bimbingan.
13. Teman – teman TIP 2014 yang tidak bisa disebutkan satu persatu
14. Seluruh pihak yang telah menjadikan penulis menjadi sosok penulis yang sekarang.

Penulis menyadari keterbatasan kemampuan dalam penyusunan laporan skripsi ini. Sehingga, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk penulisan laporan yang lebih baik.

Malang,        Agustus 2018

Puan Yogi Nasution

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR</b> .....	iv
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	vi
<b>RINGKASAN</b> .....	vii
<b>SUMMARY</b> .....	ix
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvii
<b>DAFTAR NOTASI</b> .....	xviii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	5
2.1 Suwar-suwir .....	5
2.2 Usaha Kecil Menengah (UKM) .....	5
2.3 Perencanaan Strategi .....	6
2.4 Daya Saing .....	7
2.5 Analisis SWOT .....	9
2.6 <i>Fuzzy Analytical Hierarchy Process</i> (FAHP) .....	11
2.7 Penelitian Terdahulu .....	13
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b> .....	15
3.1 Waktu dan Tempat Pelaksanaan .....	15
3.2 Batasan Masalah .....	15
3.3 Tahapan Penelitian .....	15
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	37
4.1 Sejarah Usaha Mikro Kecil Menengah (UKM) Suwar suwir di Kabupaten Jember .....	39
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	39
4.3 Analisis SWOT Alternatif Strategi Peningkatan Daya Saing.....	41
4.4 <i>Input Stage</i> .....	56

4.5 <i>The Matching Stage</i> .....	62
4.6 Analisis <i>Fuzzy Analytical Hierarchy Process</i> (FAHP).....	73
4.7 Implikasi Manajerial.....	82
<b>BAB V HASIL KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>85</b>
5.1 Kesimpulan .....	85
5.2 Saran .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>87</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>99</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1</b>	Jumlah Produksi Singkong di Kabupaten Jember .....	1
<b>Tabel 2.1</b>	Skala TFN.....	13
<b>Tabel 3.1</b>	Faktor Internal UKM Suwar-suwir Kabupaten Jember.....	18
<b>Tabel 3.2</b>	Faktor Eksternal UKM Suwar-suwir Kabupaten Jember.....	20
<b>Tabel 3.3</b>	Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal dan Eksternal UKM.....	24
<b>Tabel 3.4</b>	Matriks IFE dan EFE.....	27
<b>Tabel 3.5</b>	Nilai Skala Perbandingan Berpasangan.....	30
<b>Tabel 3.6</b>	Matriks Perbandingan Berpasangan.....	31
<b>Tabel 3.7</b>	<i>Random Index</i> (RI).....	33
<b>Tabel 4.1</b>	Profil UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember .....	38
<b>Tabel 4.2</b>	Karakteristik Responden .....	40
<b>Tabel 4.3</b>	Analisis Internal dan Eksternal UKM Suwar-suwir di Kabupaten Jember .....	42
<b>Tabel 4.4</b>	Hasil Perhitungan IFE .....	58
<b>Tabel 4.5</b>	Hasil Perhitungan EFE.....	60
<b>Tabel 4.6</b>	Matriks SWOT UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember.....	65
<b>Tabel 4.7</b>	Bobot Kepentingan Antar Faktor.....	76
<b>Tabel 4.8</b>	Pembobotan Prioritas Alternatif Strategi .....	77
<b>Tabel 4.9</b>	Jumlah Penduduk dan Wisatawan di Kabupaten Jember.....	78

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1</b>	Matriks SWOT .....	11
<b>Gambar 3.1</b>	Diagram Alir Penelitian .....	16
<b>Gambar 3.2</b>	Matriks Internal dan Eksternal.....	28
<b>Gambar 3.3</b>	Struktur Hirarki FAHP .....	30
<b>Gambar 4.1</b>	Hasil Matriks IE UKM Suwar-suwir di Kabupaten Jember .....	64
<b>Gambar 4.2</b>	Struktur Hirarki Peningkatan Daya Saing UKM Suwar-suwir di Kabupaten Jember .....	74



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1</b>	Kuesioner Penilaian Strategi dengan SWOT.....	101
<b>Lampiran 2</b>	Kuesioner Pemilihan Strategi dengan Menggunakan Metode FAHP .....	110
<b>Lampiran 3</b>	Pertanyaan Terbuka untuk Mendukung Pengolahan Data.....	121
<b>Lampiran 4</b>	Rekap perhitungan Kuesioner SWOT .....	123
<b>Lampiran 5</b>	Rekap Perhitungan Kuesioner FAHP .....	133

## DAFTAR NOTASI

$\alpha_i$	= Bobot akhir faktor strategis internal/eksternal ke-i
CI	= <i>Consistency Index</i>
CR	= <i>Consistency Ratio</i>
g	= Parameter (l,m,u)
i	= Baris (1,2,3...n)
j	= Kolom
l	= Nilai <i>lower</i>
M	= Bilangan TFN
m	= Nilai <i>medium</i>
u	= Nilai <i>upper</i>
$X_i$	= Jumlah nilai faktor strategi internal/eksternal ke-i
$\bar{i}$	= 1, 2, 3,....., n
n	= Jumlah faktor strategis/ kriteria
$\lambda_{maks}$	= Rata-rata Jumlah bobot prioritas

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kabupaten Jember merupakan salah satu Kabupaten di Provinsi Jawa Timur yang merupakan daerah kaya akan hasil bumi salah satunya dibidang pertanian yaitu singkong. Singkong merupakan salah tanaman tropis yang bersifat musiman yang sering kali dijadikan sebagai bahan baku berbagai produk olahan. Terbukti dari data yang didapatkan dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Jember dalam angka tahun 2017, total produksinya singkong dari tahun 2015 sampai 2016 meningkat sebesar 2.601,6 ton. Jumlah produksi singkong di Kabupaten Jember dapat dilihat pada **Table 1.1**.

**Tabel 1.1** Jumlah Produksi Singkong di Kabupaten Jember

Tahun	Jumlah Produksi (Ton)
2015	1.711,2
2016	4.312,8

Sumber: (BPS, 2017).

Data di atas membuktikan bahwa Kabupaten Jember memiliki potensi dalam pengolahan singkong sebagai produk unggulan. Produksi yang tiap tahun selalu meningkat menjadikan singkong komoditas unggulan Kabupaten Jember serta berpotensi untuk dijadikan produk pangan lokal salah satunya produk suwar-suwir. Pangan lokal memiliki potensi untuk mengatasi persoalan pangan pada tingkat komunitas yaitu menawarkan kepada rakyat suatu peluang dari mana mereka dapat meningkatkan pendapatan, penghidupan mereka, dan kapasitas untuk memproduksi serta dapat menjamin ketahanan pangan mereka di masa akan datang (Fadhilah, 2013).

Suwar-suwir adalah makanan tradisional yang terbuat dari singkong hasil fermentasi serta penambahan gula, sehingga menghasilkan makanan yang serupa dengan dodol (Suryanigrat, 2013). Umumnya suwar-suwir dikenal dengan rasa manis, asam, dan bertekstur padat serta memiliki panjang sekitar 3-4 sentimeter (Arianti dkk, 2014). Responden pada penelitian ini menggunakan 5 UKM yaitu UD. Primadona, UD. Rezmi, UD. Vina Madu, UD. Mutiara Rasa, dan UD. Aroma. Kapasitas 50 – 250 kg/

hari, lama operasi 11-28 tahun, dan jumlah tenaga kerja antara 5 - 22 orang.

Suwar-suwir merupakan industri yang berskala kecil dan menengah yang masih memiliki daya saing yang rendah. Hal tersebut ditandai dengan kapasitas produksi dari produk suwar-suwir yang rendah, cakupan pemasaran produk yang belum luas hanya dapat memenuhi untuk pasar lokal saja. UKM dengan daya saing yang tinggi memiliki ciri-ciri: (1) kecenderungan yang meningkat dari laju pertumbuhan volume produksi yang tinggi, (2) pangsa pasar domestik dan pasar ekspor yang selalu meningkat, (3) pada pasar domestik tidak hanya melayani pasar lokal saja akan tetapi sampai kepada pasar nasional, dan (4) untuk pasar ekspor tidak hanya melayani untuk satu negara saja akan tetapi di beberapa negara (Suliso, 2010).

Permasalahan yang menyebabkan UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember memiliki daya saing yang rendah yaitu keterampilan tenaga kerja yang masih rendah, keadaan ruang produksi yang belum layak, ketersediaan modal yang terbatas, proses distribusi produk yang dilakukan secara langsung dan penitipan ke toko oleh-oleh belum menggunakan media *online*, serta belum adanya manajemen mutu produk. Model daya saing terdiri kondisi faktor (keterampilan, infrastruktur, modal, inovasi dan wirausaha), kondisi permintaan (pengembangan produk, struktur industri, pembeli lokal dan sistem distribusi, ukuran pasar), industri terkait dan pendukung (representasi dari pemasok dan eksistensi pelanggan di industri), strategi bisnis, struktur dan persaingan (bagaimana perusahaan bersaing di industri dengan menggunakan strategi bisnis yang digunakan) (Anton dkk, 2015).

Mengatasi permasalahan tersebut diperlukan adanya strategi peningkatan daya saing UKM Suwar-suwir di Kabupaten Jember dengan menggunakan analisis SWOT dan metode *Fuzzy Analytic Hierarchy Process* (FAHP). Analisis SWOT merupakan cara yang sangat efektif untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta untuk menguji peluang dan ancaman yang cenderung dihadapi seseorang. Caranya dengan melakukan analisis menggunakan kerangka kerja SWOT, yang dapat memusatkan aktivitas ke area yang menunjukkan seseorang kuat dan peluang terbesar berada. Pengetahuan ini kemudian

digunakan untuk mengembangkan rencana aksi SWOT akan memberi gambaran besar tentang faktor terpenting yang mempengaruhi kelangsungan hidup dan kemakmuran serta rencana untuk bertindak (Osita dkk,2014). *Fuzzy AHP* merupakan gabungan metode AHP dengan pendekatan konsep *fuzzy*. FAHP menutup kelemahan yang terdapat pada AHP, yaitu dengan permasalahan terhadap kriteria yang memiliki subjektif (Permana, 2013). Cara untuk mengatasi kelemahan dari metode AHP tersebut adalah berkembangnya teknik himpunan *fuzzy* dan AHP, dimana pendekatan logika *fuzzy* terhadap AHP dilakukan melalui *triangular* dengan mengkonversikan nilai skala AHP ke dalam bilangan *fuzzy* (Santoso dkk, 2016).

### 1.1 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini didasarkan pada latar belakang yaitu terjadinya keterampilan tenaga kerja yang masih rendah, keadaan ruang produksi yang belum layak, ketersediaan modal yang terbatas, proses distribusi produk belum menggunakan media *online*, serta manajemen mutu produk yang belum ada, sehingga mempengaruhi daya saing UKM. Maka dari itu perlu dilakukan analisis penelitian untuk peningkatan daya saing UMKM suwar-suwir. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana posisi UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember berdasarkan matriks internal dan eksternal?
2. Apakah strategi yang di prioritaskan untuk peningkatan daya saing UKM suwar-suwir berdasarkan FAHP?

### 1.2 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui posisi UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember berdasarkan analisis SWOT.
2. Menentukan prioritas strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember.

### 1.3 Manfaat

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi UKM suwar suwir, sebagai masukan pertimbangan, dan sumbangan penelitian serta fokus dalam menghadapi permasalahan mengenai rendahnya daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember.
2. Bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan di Kabupaten Jember, sebagai masukan dan sumber informasi dalam upaya pengikatan daya saing UMKM Suwar-suwir di Kabupaten Jember.
3. Bagi mahasiswa penelitian ini dapat memberi pengembangan wawasan ilmu pengetahuan serta dapat digunakan sebagai acuan untuk pengembangan penelitian selanjutnya mengenai strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Suwar-Suwir

Suryanigrat (2013), menyatakan suwar suwir adalah makanan tradisional yang terbuat dari singkong hasil fermentasi serta penambahan gula sehingga menghasilkan makanan yang serupa dengan dodol namun memiliki tekstur yang padat. Produk suwar-suwir ini adalah produk banyak diproduksi oleh agroindustri kecil dan menengah di Jember. Umumnya suwar-suwir dikenal dengan rasa manis, asam, dan bertekstur padat serta berbentuk balik dengan panjang sekitar 3-4 centimeter. Salah satu keistimewaan suwar-suwir adalah proses pengolahannya yang masing sederhana. Meskipun proses pengolahannya masih sederhana dan tidak mengandung bahan pengawet jajanan suwar-suwir ini tetap istimewa karena daya tahan produknya hingga sembilan bulan (Arianti dkk, 2014).

### 2.2 Usaha Kecil Menengah (UKM)

Menurut Jauhari (2010), Usaha Kecil Menengah (UKM) merupakan suatu bentuk usaha berskala rumah tangga serta usaha kecil dengan jumlah tenaga kerja sekitar 1-19 orang. Statistik pekerja Indonesia menunjukkan 99,5% tenaga kerja Indonesia bekerja di bidang UKM). Usaha Kecil Menengah (UKM) sangat besar kontribusinya dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi, tidak hanya bagi negara berkembang akan tetapi juga bagi negara maju. Peran UKM khususnya dari perspektif penciptaan lapangan kerja serta sumber pendapatan yang sangat membantu masyarakat miskin dan pembangunan ekonomi serta kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan ekspor non migas, terutama pada produk manufaktur dan inovasi serta pengembangan teknologi (Tambunan, 2009).

Maria dkk (1988), menyatakan bahwa UKM merupakan sumber pertumbuhan ekonomi regional yang merupakan instrumen penting untuk mereduksi ketidakseimbangan. Pentingnya peran UKM dalam pembangunan regional terlihat dari UKM sebagai faktor-faktor pembangunan yang asli (*indigenous development*). Alsters dan van Mark (1988) dalam (Purwanto, 2007), UKM memiliki beberapa keunggulan diantaranya mampu

menampung para tenaga kerja yang tidak tertampung di perusahaan besar, memiliki pengaruh untuk mendorong pertumbuhan UKM lainnya, UKM bersifat fleksibel sehingga mudah melakukan inovasi, UKM memiliki manajemen yang sederhana sehingga sangat mudah melakukan adaptasi. UKM sangat berpengaruh terhadap peningkatan efek multiplier dan menciptakan keterkaitan. UKM membeli bahan baku serta memanfaatkan jasa-jasa dari pasar lokal secara langsung serta membutuhkan adanya *supplier*. UKM memiliki dampak positif terhadap pembangunan daerah, kontribusinya terhadap pembangunan lokal/ daerah yaitu kemampuannya dalam menggali potensi daerah sekaligus menentukan pola pembangunan ekonomi (Hayter dan Roger 2000).

Niode (2009), menyatakan bahwa permasalahan utama UKM yaitu masalah finansial dan non-finansial (organisasi manajemen). Finansial terdiri atas kurangnya kesesuaian antara dana yang tersedia yang dapat diakses oleh UKM, pendekatan yang tidak sistematis dalam pendanaan UKM, biaya transaksi yang dikeluarkan cukup tinggi, akses ke sumber dana yang formal kurang, bunga kredit untuk investasi maupun modal kerja yang cukup tinggi, banyak UKM yang belum *bankable*. Non-Finansial terdiri atas pengetahuan atas teknologi dalam produksi yang begitu kurang, pengetahuan dalam pemasaran yang kurang, Sumber Daya Manusia (SDM) yang terbatas, kurangnya pemahaman mengenai keuangan dan akuntansi (Hapsari, 2014).

Menurut Hafsah (2004) dalam (Jauhari, 2010), permasalahan UKM terdiri atas faktor internal serta eksternal. Permasalahan Internal terdiri atas kurangnya permodalan UKM, Sumber Daya Manusia (SDM) yang terbatas, lemahnya jaringan usaha dan kemampuan penetrasi pasar. Permasalahan eksternal terdiri atas pemberlakuan perdagangan bebas, terbatasnya akses market, terbatasnya sarana dan prasarana usaha (Suci 2010),

### **2.3 Perencanaan Strategi**

Menurut Kotler (2009), perencanaan strategi merupakan proses manajerial yang berfungsi untuk mengembangkan serta memelihara strategi yang tepat antara tujuan dan kemampuan organisasi serta peluang perusahaan. Perencanaan strategi meliputi pendefinisian misi perusahaan, penetapan tujuan



portofolio bisnis yang baik, serta mengkoordinasikan strategi fungsional. Perusahaan harus mampu menentukan tindakan yang tepat dari segi sasaran, peluang, dan sumber daya agar dapat bersaing dengan pesaing. Perencanaan strategis dapat membantu perusahaan untuk menjelaskan tujuan dan menetapkan prioritas untuk mencapai efektifitas dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Perencanaan strategi penting untuk meningkatkan performa perusahaan dan membantu menyesuaikan aktivitas perusahaan dengan lingkungan eksternal dan lingkungan sumber daya perusahaan (Lupiyadi dan Hamdani, 2008).

Perencanaan strategi merupakan bagian dari manajemen strategi. Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa yang akan datang. Perencanaan strategi lebih terfokus kepada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah, dan strategi perusahaan dalam jangka panjang (Umar, 2005). Perencanaan strategi menekankan suatu pendekatan eksekutif senior dan bagian perencanaan terspesialisasi untuk mengembangkan berbagai sasaran dan rencana untuk seluruh organisasi. Perencanaan strategis sering disebut dengan manajemen strategis yang merupakan proses melibatkan para manajer dari suatu bagian organisasi dalam perumusan dan penerapan dari berbagai strategi dan sasaran strategis (Bateman dan Scott, 2008). Terdapat beberapa ciri pokok dalam perencanaan strategis yaitu, sebagai kerangka dasar yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk menyusun rencana yang lebih rinci dan bagaimana cara mengambil keputusan, membantu organisasi untuk mengarahkan sumber dayanya pada kegiatan yang mempunyai prioritas tinggi, melibatkan pemimpin organisasi secara aktif untuk menumbuhkan dan mendukung komitmen bawah (Rachman dkk, 2011).

## 2.4 Daya Saing

Ateke dkk (2017) mengemukakan bahwa daya saing adalah sebuah konstruksi relatif dan multidimensi yang merupakan penggabungan sumber daya dan kemampuan unik yang dimiliki

oleh sebuah perusahaan kemudian dapat bersaing dengan perusahaan lainnya serta memperluas kemampuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki posisi pasarnya. Daya saing merupakan konsep abstrak dan seringkali sulit untuk diukur secara langsung. Langkah-langkah yang sering dilakukan perusahaan untuk mewakili daya saing meliputi profitabilitas, produktivitas, minimalisasi biaya, peningkatan pangsa pasar, peningkatan penjualan, serta kepuasan pelanggan. Peningkatan daya saing bukan hanya tentang pasar atau pengembangan produk akan tetapi juga mencakup faktor ekonomi, strategi, kelembagaan dan perilaku yang melengkapi potensi perusahaan. Daya saing suatu wilayah tertentu tergantung pada sifat bisnis dan lingkungan dimana perusahaan atau industri muncul. Penilaian daya saing suatu bangsa menurut *World Economic Forum developed the Global Competitiveness Report*, yaitu kemampuan suatu negara untuk mencapai tingkat pertumbuhan yang tinggi serta berkelanjutan dalam hal produk domestik bruto (PDB) per kapita (Karaev dkk 2007).

Menurut Karaev dkk (2007), daya saing adalah kemampuan ekonomi suatu negara untuk memberikan penduduknya standar hidup yang tinggi serta pekerjaan yang baik. Indikator daya saing utamanya adalah peringkat risiko negara yang lebih rendah, penggunaan teknologi terbaru, investasi domestik bruto, impor barang dan jasa yang tinggi daripada ekspor, peningkatan daya beli yang tinggi, angka kerja yang lebih besar dan lebih produktif. Daya saing merupakan implementasi strategi penciptaan nilai oleh perusahaan yang tidak secara simultan dilaksanakan oleh pesaing. Model daya saing terbagi menjadi empat faktor diantaranya kondisi faktor (keterampilan, infrastruktur, modal, inovasi dan wirausaha), kondisi permintaan (pengembangan produk, struktur industri, pembeli lokal dan sistem distribusi, ukuran pasar), industri terkait dan pendukung (representasi dari pemasok dan eksistensi pelanggan di industri), strategi bisnis, struktur dan persaingan (bagaimana perusahaan bersaing di industri dengan menggunakan strategi bisnis yang digunakan) (Anton dkk, 2015). Ciri UKM memiliki daya saing yang tinggi yaitu (1) kecenderungan yang meningkat dari laju pertumbuhan volume produksi yang tinggi, (2) pangsa pasar domestik dan pasar ekspor yang selalu meningkat, (3) pada pasar domestik

tidak hanya melayani pasar lokal saja akan tetapi sampai kepada pasar nasional, dan (4) untuk pasar ekspor tidak hanya melayani untuk satu negara saja akan tetapi di beberapa Negara (Susilo, 2010).

Menghasilkan UKM yang berdaya saing menurut Russell dan Millar (2014) ada lima komponen *competitive priority* yaitu biaya (produksi, produktifitas tenaga kerja, penggunaan kapasitas produksi dan persediaan). Mutu, indikator mutu terdiri lima yaitu keandalan, daya tahan, kinerja, kesesuaian, kemampuan untuk mengurangi kerusakan lingkungan, dan kemampuan untuk meningkatkan kondisi kerja serta keselamatan Zhao dkk (2002). Fleksibilitas merupakan kemampuan untuk bereaksi terhadap setiap perubahan dalam produksi, bauran produk, modifikasi dalam desain, dan fluktuasi bahan Dangayach dan Deshmukh (2001). Pengiriman biasanya mengacu kepada kecepatan dan keandalan, dengan meningkatkan kecepatan pengiriman sehingga tepat waktu sampai ke tangan pelanggan. Inovasi Inovasi merupakan pengenalan produk dan proses baru (Dangayach dan Deshmukh, 2001). Sedangkan menurut Zhao dkk (2002), inovasi mengacu kepada kemampuan perusahaan untuk melakukan perbaikan pada produk dan proses yang ada, serta mengacu pada kemampuan untuk menerapkan teknologi baru dan kemampuan untuk menciptakan pasar baru

## **2.5 Analisis *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT)**

Analisa SWOT digunakan untuk menganalisa faktor internal dan eksternal dalam rangka untuk mencapai suatu pendekatan sistematis dan dukungan untuk pengambilan keputusan (David, 2006). Analisa SWOT adalah suatu alat yang berguna untuk menganalisa situasi organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini berusaha untuk mengembangkan kekuatan, kelemahan dan ancaman yang ada pada lingkungan internal (*looking in*), dengan kesempatan dan ancaman yang ada pada lingkungan eksternal (*looking out*). Pendekatan ini mengusulkan bahwa masalah utama yang dihadapi suatu organisasi dapat dianalisa dengan meneliti dari setiap faktor internal dan eksternal tersebut. Strategi-strategi dapat diformulasikan dengan memusatkan perhatian dengan masalah tersebut (Brata dkk, 2015).

Berikut merupakan penjelasan masing-masing komponen pada SWOT menurut (David, 2006). *Strength* terdiri dari sumber daya, keterampilan atau pun keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan kebutuhan pasar yang dimiliki oleh perusahaan. *Strength* adalah suatu kompetensi khusus yang memberikan keunggulan internal bagi perusahaan di pasar. *Weakness* adalah keterbatasan untuk kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efisien menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen, maupun keterampilan pemasaran yang dapat menjadi sumber dari kelemahan perusahaan (Darwanto, 2013). *Opportunity* merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan akan kondisi eksternal yang sesuai dengan tujuan perusahaan akan menjadi keuntungan dan merupakan salah satu sumber peluang. Perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan. *Threat* merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan eksternal perusahaan (Kurniawan dan Novi 2017). Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi saat ini ataupun yang baru diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan jika tidak sesuai dengan tujuan awal perusahaan (Lumban dkk, 2012).

Menurut Osita dkk. (2014), Analisis SWOT merupakan cara yang sangat efektif untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta untuk menguji peluang dan ancaman yang cenderung dihadapi seseorang. Caranya dengan melakukan analisis menggunakan kerangka kerja SWOT, yang dapat memusatkan aktivitas ke area di mana seseorang kuat dan di mana peluang terbesar berada. Pengetahuan ini kemudian digunakan untuk mengembangkan rencana aksi. SWOT akan memberi gambaran besar tentang faktor terpenting yang mempengaruhi kelangsungan hidup serta rencana untuk bertindak. Analisis SWOT merupakan alat yang membimbing seseorang untuk melihat di mana seseorang berdiri dalam hal prospek pekerjaan dan pertumbuhan karir. Matriks SWOT

berfungsi untuk menggambarkan faktor eksternal dan internal perusahaan. Pada matriks SWOT digambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Matriks SWOT dapat dilihat pada **Gambar 2.1**. (Maulida, 2013).

Internal Eksternal	Strength (S)	Weakness (W)
<b>Opportunity (O)</b>	<b>Strategi SO</b> Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dan peluang yang ada.	<b>Strategi WO</b> Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dan peluang yang ada
<b>Threat (T)</b>	<b>Strategi ST</b> Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman	<b>Strategi WT</b> Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

**Gambar 2.1** Matriks SWOT

Sumber: (Maulida, 2013).

## 2.6 Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP)

Menurut Wu dkk. (2013), bahwa *Analytic Hierarchy Process* (AHP) adalah metode pengambilan keputusan beberapa kriteria sederhana, fleksibel, dan praktis untuk menganalisis masalah yang bersifat kualitatif serta kuantitatif. Hal ini ditandai dengan hirarki berbagai faktor dalam masalah yang kompleks. *Analytic Hierarchy Process* (AHP) menghubungkan secara efektif antara pengetahuan para ahli dengan hasil penilaian yang objektif, berdasarkan penilaian yang subjektif terhadap realita objektif. *Analytic Hierarchy Process* (AHP) menggunakan metode matematis untuk menentukan bobot dari masing-masing unsur yang relatif penting dalam hierarki yang sama melalui total peringkat dari semua hirarki, kemudian memberi peringkat bobot dari semua elemen, dikarenakan gabungan faktor kualitatif dan kuantitatif, dan karakter yang fleksibel serta sederhana. *Analytic*

*Hierarchy Process* (AHP) banyak digunakan di banyak bidang baik itu sosial, ekonomi, politik, teknologi, menghitung manfaat, peluang, biaya dan risiko. Namun, *Analytic Hierarchy Process* (AHP) masih belum bisa benar-benar mencerminkan pendapat manusia. Salah satu masalahnya adalah ketika mencerminkan pendapat pembuat keputusan, AHP hanya bisa menggunakan nilai perbandingan yang tepat, selain itu skala penilaiannya tidak seimbang dan kecukupan ketidakpastian dan ketidaktepatan yang ada dalam proses perbandingan berpasangan. Mengatasi semua kekurangan tersebut maka *Fuzzy Analytic Hierarchy Process* (*Fuzzy AHP*) digunakan untuk memecahkan masalah hirarki tersebut. FAHP adalah gabungan dari metode AHP menggunakan pendekatan konsep *fuzzy* (Rahardjo dan I nyoman, 2002). FAHP digunakan untuk menutupi kelemahan yang terdapat pada AHP yaitu permasalahan terhadap kriteria yang memiliki subjektif yang banyak. Ketidakpastian bilangan kemudian akan direpresentasikan dalam urutan skala (Jasril dkk, 2011).

Menurut Bahari dkk (2018), metode FAHP menggunakan rasio *Fuzzy* yang disebut dengan *Triangular Fuzzy Number* (TFN) serta digunakan pada proses fuzzifikasi. *Triangular Fuzzy Number* (TFN) terdiri atas tiga fungsi keanggotaan yaitu nilai rendah (l), nilai tengah (m), dan nilai tertinggi (u). Langkah-langkah metode FAHP adalah sebagai berikut: (Faisol dkk, 2014).

1. Menyusun permasalahan dalam bentuk hierarki.
2. Menyusun matriks perbandingan antar semua elemen/kriteria.
3. Menghitung nilai rasio konsistensi dari hasil perhitungan matriks perbandingan dengan syarat  $CR \leq 0,1$ .
4. Mengubah hasil pembobotan ke dalam bilangan *fuzzy* menggunakan skala TFN seperti **Tabel 2.1**.



**Tabel 2.1** Skala TFN

Skala AHP	Skala <i>Fuzzy</i>	Invers Skala <i>Fuzzy</i>
1	(1,1,3)	(1/3, 1/1, 1/1)
3	(1,3,5)	(1/5, 1/3, 1/1)
5	(3,5,7)	(1/7, 1/5, 1/3)
7	(5,7,9)	(1/9, 1/7, 1/5)
9	(7,9,9)	(1/9, 1/9, 1/7)
2	(1,2,4)	(1/4, 1/2, 1/1)
4	(2,4,6)	(1/6, 1/4, 1/2)
6	(4,6,8)	(1/8, 1/6, 1/4)
8	(6,8,9)	(1/9, 1/8, 1/6)

Sumber: Chuan dan Liou (2008).

5. Menghitung nilai rata-rata geometris *fuzzy* dan bobot *fuzzy* dengan menggunakan metode *buckley*.
6. Menentukan prioritas *fuzzy* untuk masing-masing alternatif dengan menggunakan variabel linguistik, seperti pada
7. Mengintegrasikan bobot setiap kriteria atau sub kriteria dan nilai performansi *fuzzy* untuk mendapatkan matriks *fuzzy synthetic decision*.
8. Merangkai hasil perhitungan *fuzzy synthetic decision* dengan melakukan defuzzifikasi menggunakan metode *centre of gravity*.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini juga menggunakan penelitian terdahulu sebagai studi literatur. Penelitian terdahulu pada penelitian ini menggunakan empat jurnal sebagai literatur. Penjelasan serta hasil yang didapatkan pada penelitian terdahulu adalah sebagai berikut.

Andreastika dkk. (2017), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen usaha tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM dan tidak berpengaruh signifikan terhadap daya saing. Kinerja UMKM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap daya saing. Manajemen bisnis merupakan variabel yang paling kuat untuk meningkatkan daya saing UMKM di Kabupaten Malang

Anggraeni dkk. (2017), hasil yang didapatkan pada matriks SWOT adalah mempertahankan kualitas produk, mempertahankan hubungan kerja yang baik serta harmonis antara pemilik dan karyawan, pemilik dengan distributor, memanfaatkan *online marketing* untuk memasarkan produk untuk memperbanyak pembelian produk, meningkatkan kualitas produk agar dapat bersaing, meningkatkan inovasi produk agar memiliki ciri khas, memanfaatkan KUR untuk memperbesar modal agar gaji karyawan meningkat, memanfaatkan kemajuan teknologi, mempertahankan kinerja karyawan, dan penggunaan bahan baku yang sesuai. Strategi yang dipilih, meningkatkan kualitas produk agar dapat bersaing antar usaha keripik tempe lain, melakukan inovasi produk sehingga mempunyai keunggulan yang berbeda dari keripik tempe yang lain.

Delmayuni dkk. (2017), hasil dari SWOT dan AHP bahwa strategi prioritas yang harus dilakukan yaitu penggunaan peralatan yang lebih modern dalam proses produksi agar variasi makanan dapat dibuat secara lebih efisien dan efektif, serta pemanfaatan manajemen modern agar pengolahan UKM dapat mencakup ekonomi lokal dan juga luar negeri. Untuk itu kontribusi dan kerjasama yang baik antar pemerintah dan UMKM akan membuat UMKM bisa melakukan perannya dengan baik dan menciptakan UMKM pangan yang berdaya saing.

Octavia dkk. (2017), hasil yang didapatkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara orientasi kewirausahaan kepada kinerja bisnis. Orientasi pasar tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Kemampuan manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis. Maka dari itu untuk meningkatkan daya saing daerah maka diperlukan peran pemerintah dan swasta untuk meningkatkan kinerja bisnis UMKM.



## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Waktu dan Tempat Pelaksanaan

Penelitian ini dilakukan di UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, Jawa Timur, Indonesia. Pengolahan data hasil penelitian dilakukan di Laboratorium Manajemen Agroindustri, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya Malang. Penelitian dilakukan pada bulan Maret hingga Juni 2018.

### 3.2 Batasan Masalah

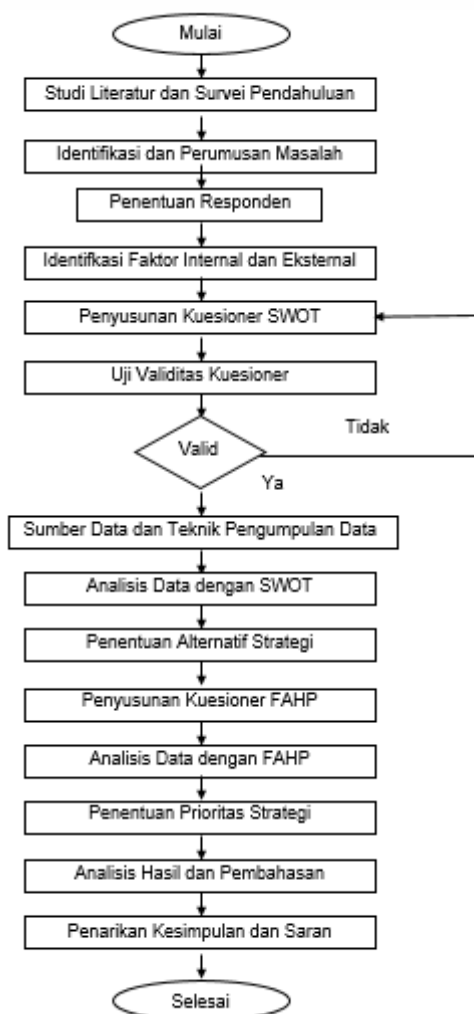
Adapun batasan masalah pada penelitian yaitu, penelitian ini hanya pada penentuan prioritas strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, tidak sampai membahas tahap implementasinya.

### 3.3 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian adalah suatu proses yang terdiri atas tahapan-tahapan yang saling terkait satu dengan yang lainnya. Tahapan pada penelitian terlebih dahulu harus digariskan secara jelas dan sistematis agar penelitian yang dilakukan terarah dan mudah untuk proses pemecahan masalahnya. Adapun diagram alir tahapan pada penelitian dapat dilihat pada **Gambar 3.1**.

#### 3.3.1 Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan membaca, memahami serta mempelajari referensi yang terkait dengan topik penelitian seperti buku, skripsi, jurnal, artikel di internet. Tujuannya adalah untuk mencari informasi melalui pustaka, yang digunakan nantinya sebagai pembanding serta dasar untuk mengembangkan diri dan mengkaitkan teori penelitian. Studi literatur ini digunakan untuk mengidentifikasi serta merumuskan masalah.



**Gambar 3.1** Diagram Alir Penelitian

### 3.3.2 Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan dilaksanakan pada UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, Jawa Timur. Survei pendahuluan ini dilakukan guna untuk mengetahui kondisi *real* UKM, sehingga didapatkan gambaran yang lebih jelas tentang objek yang akan diteliti. Kegiatan survei dilakukan untuk mengetahui serta mempelajari sejauh mana strategi peningkatan daya saing yang dilakukan oleh pihak UKM suwar-suwir, serta faktor apa saja yang dijadikan sebagai pertimbangan dalam peningkatan daya saing UKM suwar-suwir tersebut.

### 3.3.3 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Identifikasi permasalahan UKM didapatkan setelah melakukan survei pendahuluan serta membaca studi literatur. Hasil yang didapatkan bahwa permasalahan yang dihadapi UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember adalah rendahnya daya saing UKM suwar-suwir sehingga UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember tidak dapat bersaing di pasar.

### 3.3.4 Penentuan Responden

Metode yang digunakan dalam penelitian ini dalam menentukan responden dengan menggunakan *purposive sampling*. Menurut Etikan dkk. (2015). Teknik *purposive sampling* yang sering disebut juga dengan *judgment sampling* pilihan yang dilakukan seorang peneliti berdasarkan kualitas yang dimiliki oleh responden. Peneliti memutuskan apa yang perlu diketahui dan ditetapkan, sehingga peneliti dapat menentukan orang-orang yang dapat serta bersedia memberikan informasi tersebut berdasarkan pengetahuan serta pengalaman dari responden.

Teknik ini biasa digunakan untuk penelitian kualitatif yang berguna untuk mengidentifikasi dan memilih permasalahan yang kaya akan informasi untuk penggunaan responden yang tersedia dan tepat, identifikasi dan seleksi individu atau kelompok yang mahir dengan penelitian yang dilakukan, serta pengetahuan dan pengalaman. Responden yang terdapat dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang berkompeten serta mengetahui secara keseluruhan mengenai kondisi perusahaan. Pihak yang akan mengisi kuesioner yaitu pihak UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, Dinas Perindustrian

dan Perdagangan, serta Akademisi (Dosen bidang Manajemen, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Universitas Brawijaya). Pada penelitian ini akan melibatkan lima UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Responden yang digunakan untuk pengisian kuesioner SWOT berjumlah 7 orang yaitu satu orang dari masing-masing pihak UKM (pemilik), satu orang dari DISPERINDAG, satu orang dari pihak Akademisi, sedangkan untuk FAHP responden yang terlibat dalam pengisian kuesioner berjumlah 5 orang yaitu satu orang dari masing-masing pihak UKM (pemilik).

### 3.3.5 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal dan faktor eksternal pada penelitian ini didapatkan berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, dimana penentuannya berdasarkan kondisi *real* UKM. Faktor internal terdiri atas kekuatan serta kelemahan dari UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, faktor eksternalnya terdiri atas peluang serta ancaman UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Faktor internal dan eksternal dari UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember dapat dilihat pada **Tabel 3.1** dan **Tabel 3.2**.

**Tabel 3.1.** Faktor Internal UKM Suwar-suwir Kabupaten Jember.

Faktor Internal	Keterangan	Sumber
Produk	a. Produk suwar-suwir merupakan makanan khas daerah (S).	(Pengestika dkk, 2016), (Delmayuni dkk, 2017).
	b. Variasi rasa produk yang beraneka rasa (S).	(Delmayuni dkk, 2017).
	c. Umur simpan produk lama (S).	(Kurniawan dan Novi, 2017).
	d. Belum adanya manajemen mutu dari produk (W).	(Delmayuni dkk, 2017).

**Tabel 3.1.** Faktor Internal UKM Suwar-suwir Kabupaten Jember (Lanjutan).

<b>Faktor Internal</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Sumber</b>
SDM	e. Jumlah tenaga kerja lokal yang tersedia cukup melimpah (S).	(Pengestika dkk, 2016), (Pratiwi dkk, 2015).
	f. Pengetahuan serta wawasan tenaga kerja yang masih rendah (W).	(Pengestika dkk, 2016), (Delmayuni dkk, 2017)
	g. Hubungan yang baik antara pemilik dan pekerja (S)	(Budi, 2016).
Manaje men	h. Kemampuan manajerial masih kurang (W).	(Rahmanto, 2013).
	i. Adanya kerjasama dengan mitra usaha lain (S).	(Delmayuni dkk, 2017).
Pemasa ran	j. Jaringan pemasaran produk belum luas (W).	(Pengestika dkk, 2016).
	k. Sistem promosi yang dilakukan belum optimal (W).	(Pengestika dkk, 2016), (Nurzamzami, 2014), (Delmayuni dkk, 2017).
	l. Harga yang ditawarkan sesuai dengan pasar dan terjangkau (S).	(Pengestika dkk, 2016), (Nurzamzami, 2014), (Delmayuni dkk, 2017)
Produk s i	m. Proses produksi produk yang masih manual-otomatis (W).	(Pengestika dkk, 2016), (Nurzamzami, 2014)
	n. Kapasitas produksi dapat memenuhi pesanan (S).	(Hartatik dan Batoro, 2017).
Modal	o. Jumlah modal yang tersedia terbatas (W).	(Pengestika dkk, 2016), (Nurzamzami, 2014).(Delmayuni dkk, 2017).

**Tabel 3.2.**Faktor Eksternal UMKM Suwar-suwir Kabupaten Jember

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Ketrangan</b>	<b>Sumber</b>
Konsumen	a. Peningkatan loyalitas pelanggan (O).	(Delmayuni dkk, 2017).
	b. Daya beli produk dari masyarakat meningkat (O).	(Pangestika dkk, 2016).
Kebijakan Pemerintah	c. Pemerintah setempat melakukan program bantuan (O).	(Pengestika dkk, 2016), (Darmanto, 2013).
	d. Program pelatihan yang diberikan pemerintah setempat (O).	(Binarwarti dkk, 2010)
IPTEK	e. Semakin berkembangnya ilmu pengetahuan serta teknologi produksi (O).	(Pengestika dkk, 2016),
	f. Berkembangnya telekomunikasi dalam membantu pemasaran produk (O).	(Darmanto, 2013).
Pesaing	g. Pesaing dengan produk yang sejenis semakin meningkat (T).	(Pangestika dkk, 2016).
	h. Harga jual produk dengan pesaing berbeda (T).	(Kurniawan dan Novi, 2017).
Bahan Baku	i. Ketersediaan komoditas bahan bakunya tidak sesuai (T).	(Delmayuni dkk, 2017).
	j. Harga bahan baku yang fluktuatif (T).	(Pangestika dkk, 2016).
Pasar	k. Potensi pasar masih terbuka secara luas (O).	(Nurzamzami, 2014).
	l. Permintaan pasar yang tidak pasti (T).	(Munizu, 2010).

### 3.3.6 Penyusunan Kuesioner SWOT

Kuesioner dalam penelitian digunakan sebagai alat pengumpulan data yang akan dianalisis, karena penyusunan kuesioner merupakan tahapan yang penting yang harus dilakukan. Kuesioner digunakan untuk memberikan nilai bobot, *rating* faktor internal dan faktor eksternal dari UKM dengan menggunakan analisis SWOT. Kuesioner SWOT menggunakan skala 1 hingga 4 untuk setiap variabel dari kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman dengan semakin besar skala menunjukkan nilai yang paling positif. Kuesioner menggunakan analisis SWOT dapat dilihat pada **Lampiran 1**.

Kuesioner yang diberikan kepada responden terdiri atas empat bagian. Isi bagian pertama dari kuesioner merupakan profil responden yang digunakan untuk mengetahui karakteristik dari responden. Bagian keduanya berisi penjelasan singkat mengenai tujuan dalam pengisian kuesioner. Bagian tiga berisi petunjuk pengisian kuesioner baik petunjuk umum maupun petunjuk khusus agar memudahkan responden dalam pengisian kuesioner. Bagian keempat berisi pertanyaan-pertanyaan singkat yang terkait penelitian yaitu strategi peningkatan daya saing UKM, menganalisis faktor internal dan eksternal dari UKM maupun penilaian preferensi strategi terbaik.

### 3.3.7 Uji *Validity*

Uji *validity* dilakukan guna untuk memastikan bahwa konten kuesioner yang telah buat sudah menjadi alat ukur dalam penelitian. Uji *validity* ini dilakukan setelah kuesioner disusun sampai selesai dan penentuan responden. Menurut Taherdoost (2016) *content validity* didefinisikan sebagai sejauh mana item dalam instrumen mencerminkan semua konten dimana instrumen tersebut akan digeneralisasikan. *Face validity* mengacu pada penilaian subjektif peneliti tentang penyajian dan relevansi alat ukur, apakah item dalam instrumen tampak relevan, masuk akal, tidak ambigu dan jelas. Kedua metode diatas digunakan oleh peneliti sebagai acuan dalam melakukan uji *validity* kuesioner secara subjektif.

### **3.3.8 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.3.8.1 Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini didukung dengan beberapa jenis sumber data untuk mempermudah penulis dalam menganalisis data, oleh karena itu penulis mengumpulkan dua jenis data yaitu:

1. Data Primer

Data primer yang digunakan pada penelitian ini yaitu berupa data mengenai proses produksi UKM suwar suwir Kabupaten Jember dari pihak UKM, struktur organisasi, profil UKM suwar-suwir Kabupaten Jember. Data primer diperoleh dengan melakukan observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner.

2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan metode dokumentasi berupa informasi dan data yang diperoleh dari UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, berupa arsip kegiatan operasi, serta dibantu dengan literatur yang meliputi jurnal, buku, skripsi dan artikel di internet.

#### **3.3.8.2 Teknik Pengumpulan Data**

1. Penyebaran Kuesioner

Kuesioner berupa pertanyaan yang harus diisi oleh responden, yang kemudian digunakan untuk mengumpulkan data serta informasi yang diperlukan oleh peneliti. Peneliti membagikan kuesioner kepada responden yang berkompeten dalam bidangnya secara langsung.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan melakukan tanya jawab kepada pemilik UKM untuk memperoleh informasi berupa pendapat, fakta serta penjelasan mengenai UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember saat ini, yang mencakup kepada lingkungan internal dan lingkungan eksternal dari UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember.



### 3.3.9 Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing dengan *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT)

#### 3.3.9.1 Analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Analisis data dengan menggunakan metode *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT) dengan tahap awal meringkas faktor internal dan eksternal dari UMKM menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE). Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan (Delmayuni dkk, 2017). Variabel internal dan eksternal yang telah didapatkan dari hasil wawancara yang telah dilakukan dengan pemilik UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, selanjutnya akan digunakan sebagai data yang akan diolah menggunakan matriks internal dan eksternal. Tahapan pengolahan data menggunakan matriks IFE dan EFE sebagai berikut:

##### a. Analisis lingkungan internal dan eksternal UKM

Analisis ini dilakukan dengan memasukkan variabel internal dan eksternal seperti yang telah di buat pada **Tabel 3.1** dan **Tabel 3.2**, selanjutnya dilakukan pembobotan. Pembobotan didasarkan kepada penilaian seberapa penting variabel tersebut berdampak kepada UKM. Teknik yang digunakan dalam pengajuan penilaian responden terhadap pembobotan setiap faktor strategi internal maupun eksternal yaitu dengan *paired comparison*. Metode *paired comparison* merupakan suatu metode untuk membandingkan secara bersamaan dua variabel, kemudian memilih salah satu variabel yang dianggap lebih penting melalui skala penilaian. *Paired comparison* ini membandingkan setiap faktor strategis pada baris horizontal dengan faktor strategis pada kolom vertikal. Skala penilaian dalam penentuan bobot ini menggunakan nilai 1, 2, 3 dengan keterangan sebagai berikut:

1= Jika faktor internal/eksternal pada baris (horizontal) kurang penting dari pada faktor internal/eksternal pada kolom (*vertical*).

2= Jika faktor internal/eksternal pada baris (horizontal) sama penting dari pada faktor internal/eksternal pada kolom (*vertical*).

3= Jika faktor internal/eksternal pada baris (horizontal) lebih penting dari pada faktor internal/eksternal pada kolom (*vertical*).

**Tabel 3.3** Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal dan Eksternal UKM

Faktor Strategis Internal/ Eksternal	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total	Bobot
A	■										
B		■									
C			■								
D				■							
E					■						
F						■					
G							■				
H								■			
I									■		
<b>Total</b>										$\sum_{i=1}^n X_i$	1

Sumber: (Lumban dkk., 2012).

Keterangan:

A-I = Faktor strategis internal maupun eksternal perusahaan

Penilaian nilai bobot akhir setiap faktor strategi internal/eksternal diperoleh dengan membagi setiap jumlah nilai faktor strategi internal/eksternal ke-i ( $X_i$ ) dengan jumlah keseluruhan nilai  $X_i$  dan memiliki total keseluruhan bobot akhir

adalah sama dengan 1. Bobot akhir didapatkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\alpha_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i} \dots \dots \dots (1)$$

b. Pemberian nilai *rating* pada matriks IFE dan EFE

Pemberian nilai *rating* pada penelitian ini mengacu kepada kondisi perusahaan yang telah dianalisis sebelumnya. Nilai *rating* digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh dari masing-masing faktor strategis baik internal maupun eksternal terhadap UKM. *Rating* dalam penelitian ini diberikan dalam *range* 1-4 dengan keterangan sesuai dengan jenis faktor strategisnya masing-masing. Keterangan nilai *rating* pada faktor kekuatan UKM yang mempengaruhi strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, sebagai berikut:

1= Jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan kecil yang memiliki pengaruh kecil.

2= Jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan kecil yang memiliki pengaruh besar.

3= Jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan utama yang memiliki pengaruh kecil.

4= Jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan utama yang memiliki pengaruh besar.

Pemberian peringkat untuk faktor kelemahan yang berpengaruh terhadap strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, sebagai berikut:

1= Jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan utama yang memiliki pengaruh besar.

2= Jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan utama yang memiliki pengaruh kecil.

3= Jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh besar.

4= Jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan kecil yang memiliki pengaruh kecil.

Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang yang berpengaruh pada strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, sebagai berikut:

1= Jika faktor strategis tersebut memiliki kemampuan tidak baik dalam meraih peluang.

2= Jika faktor strategis tersebut memiliki kemampuan cukup baik dalam meraih peluang.

3= Jika faktor strategis tersebut memiliki kemampuan baik dalam meraih peluang.

4= Jika faktor strategis tersebut memiliki kemampuan sangat baik dalam meraih peluang.

Pemberian nilai *rating* untuk faktor ancaman yang berpengaruh pada strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, sebagai berikut:

1= Jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh yang sangat kuat.

2= Jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh yang kuat.

3= Jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh yang lemah.

4= Jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman yang memiliki pengaruh yang sangat lemah.

c. Penilaian skor akhir setiap faktor strategis internal/eksternal.

Tahap mendapatkan nilai skor akhir *critical success factor* dengan mengalikan hasil bobot akhir dan nilai *rating* pada setiap faktor strategis. Nilai tersebut selanjutnya dijumlahkan sesuai dengan jenis faktornya masing-masing sehingga didapatkan nilai total skor akhir. Nilai total skor akhir pada matriks IFE dan EFE akan berapa pada *range* 1 sampai 4 dan nilai rata-rata 2,5. Nilai total skor yang didapatkan pada matriks IFE dan EFE tinggi, maka UMKM memiliki respon pada faktor internal dan eksternal yang sangat kuat, sebaliknya jika total skor yang didapatkan pada matriks IFE dan EFE rendah, maka UMKM memiliki respon pada faktor internal dan eksternal yang sangat lemah. Matriks IFE dan EFE dapat dilihat pada **Tabel 3.4**.

**Tabel 3.4** Matriks IFE dan EFE

Faktor Strategis Internal	Bobot (B)	Rating (R)	Skor bobot (B x R)
Kekuatan			
1. ....	.....	.....	.....
2. ....	.....	.....	.....
Kelemahan			
1. ....	.....	.....	.....
2. ....	.....	.....	.....
Peluang			
1. ....	.....	.....	.....
2. ....	.....	.....	.....
Ancaman			
1. ....	.....	.....	.....
2. ....	.....	.....	.....
Total			.....

Sumber: (Ginting, 2006).

### 3.3.9.2 Analisis Matriks Internal dan Eksternal (IE)

Matriks IE pada penelitian ini digunakan untuk menentukan posisi UKM saat dilakukannya analisis dalam penelitian. Posisi yang didapatkan dapat mempermudah dalam menentukan strategi yang tepat untuk diterapkan di UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Matriks IE disusun berdasarkan hasil total skor yang telah didapatkan pada IFE dan EFE sesuai dengan rekap kuesioner SWOT dalam pembahasannya. Nilai total rata-rata tertimbang IFE berada pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE berada pada sumbu y. Titik potong antara kedua sumbu tersebut akan menunjukkan strategi yang dianggap tepat untuk diterapkan UMKM dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE dapat dilihat pada **Gambar 3.2**.

Setyorini dkk. (2016), mengemukakan gambar diatas menunjukkan kesembilan sel matriks IE, yang dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi berbeda. Penjelasan ketiga daerah utama tersebut yaitu:

1. *Growth and Build* (Tumbuh dan Bina) berada pada sel I, II, IV. Strategi yang cocok adalah intensi (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau

- integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi ke samping atau horizontal).
2. *Hold and Maintain* (Pertahankan dan Pelihara) berada padas el III, V, VII. Strategi yang bisa dipakai yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk.
  3. *Harvest and Divest* (Panen atau Divestasi) berada pada sel VI, VII, IX. Strategi yang dipakai adalah divestasi, diversifikasi, dan likuidasi.

		Total Rata-rata Tertimbang IFE		
		Baik 4,00-300	Rata-rata 2,00-2,99	Lemah 1,00-1,99
Total Rata-rata Tertimbang EFE	Baik 4,00-300	I	II	III
	Rata-rata 2,00-2,99	IV	V	VI
	Lemah 1,00-1,99	VII	VIII	IX

Gambar 3.2. Matriks Internal dan Eksternal  
Sumber: (David, 2009).

### 3.3.10 Strategi Peningkatan Daya Saing dengan Matriks *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT)

Faktor-faktor strategis dari UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember disusun dalam bentuk matriks SWOT. Matriks SWOT digunakan untuk menggambarkan secara jelas bagaimana faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi oleh UKM, dapat disesuaikan dengan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) yang dimilikinya. Matriks SWOT memiliki empat set kemungkinan alternatif strategi peningkatan daya saing. Alternatif untuk peningkatan daya saing yang dimaksud dan tujuan yang sama dijadikan menjadi satu. Alternatif strategi yang telah diperoleh dari matriks SWOT juga digunakan untuk menentukan faktor untuk

penentuan prioritas strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember.

### 3.3.11 Penyusunan Kuesioner FAHP

Penyusunan kuesioner pada penelitian ini juga menggunakan metode *fuzzy* AHP. Kuesioner ini menggunakan penilaian perbandingan berpasangan antara alternatif strategi serta faktor peningkatan daya saing yang telah dirumuskan pada kuesioner satu dengan menggunakan analisis SWOT. Penilaian yang digunakan pada metode ini dengan menggunakan skala 1 hingga 9, semakin besar skala maka semakin lebih penting alternatif dan faktor tersebut dibandingkan dengan alternatif dan faktor pasangannya. Kuesioner metode *fuzzy* AHP pada penelitian ini dapat dilihat pada **Lampiran 2**.

Kuesioner yang diberikan kepada responden terdiri atas empat bagian. Isi bagian pertama dari kuesioner merupakan profil responden yang digunakan untuk mengetahui karakteristik dari responden. Bagian keduanya berisi penjelasan singkat mengenai tujuan dalam pengisian kuesioner. Bagian tiga berisi petunjuk pengisian kuesioner baik petunjuk umum maupun petunjuk khusus agar memudahkan responden dalam pengisian kuesioner. Bagian keempat berisi pertanyaan-pertanyaan singkat yang terkait penelitian yaitu prioritas strategi peningkatan daya saing UKM.

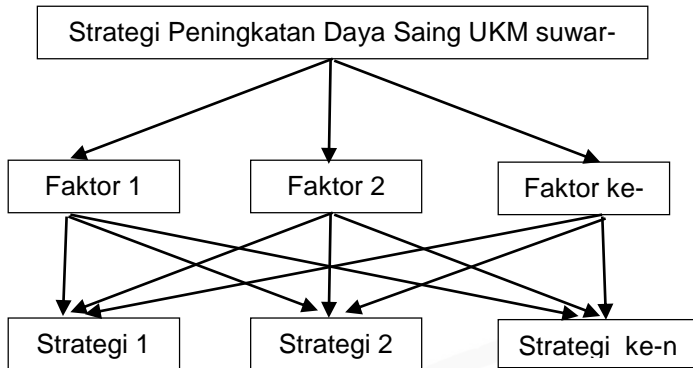
### 3.3.12 Pemilihan Prioritas Strategi dengan Metode *Fuzzy Analytic Hierarchy Process* (FAHP)

Posisi UKM sudah ditentukan serta matriks SWOT juga telah dibuat, langkah selanjutnya yaitu merumuskan alternatif strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember berdasarkan rumusan dari peneliti, pemilik UKM, serta pihak Akademisi (Dosen Pembimbing) dan dukungan dari literatur. Tahapan penyelesaian FAHP adalah sebagai berikut: (Chang, 1996).

1. Pembuatan hirarki yang digunakan untuk menguraikan permasalahan menjadi bagian yang lebih kecil. Hirarki terdiri dari beberapa tingkat, tingkat paling atas adalah *goals*, tingkat kedua adalah faktor,



dan tingkat terakhir yaitu alternatif strategi peningkatan daya saing UKM yang akan dipilih dengan nilai preferensi terbaik. Struktur Hirarki AHP dapat dilihat pada **Gambar 3.3**.



**Gambar 3.3** Struktur Hirarki *Fuzzy Analytic Hierarchy Process* (FAHP).

## 2. Matriks Perbandingan Berpasangan

Hasil dari penentuan alternatif strategi peningkatan daya saing UMKM berdasarkan hasil dari SWOT, selanjutnya akan direkap ke dalam sebuah matriks perbandingan berpasangan. Nilai skala perbandingan dari matriks perbandingan berpasangan dapat dilihat pada **Tabel 3.5**. Contoh tabel matriks perbandingan berpasangan dapat dilihat pada **Tabel 3.6**.

**Tabel 3.5** Nilai Skala Perbandingan Berpasangan

Nilai	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen mempunyai pengaruh besar.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen.

Sumber: (Shega dkk, 2012).



**Tabel 3.5** Nilai Skala Perbandingan Berpasangan (Lanjutan).

Nilai	Definisi	Keterangan
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya	Pengalaman dan penilaian dengan menyokong satu elemen dibanding elemen lainnya.
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam kenyataan.
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang menguatkan.
2,4, 6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua komponen di antara dua pilihan.

Sumber: (Shega dkk, 2012).

**Tabel 3.6** Matriks Perbandingan Berpasangan

C	A1	A2	...	An
A1	1	$\alpha_{12}$	...	$\alpha_{1n}$
A2	$\alpha_{21}$	1	...	$\alpha_{2n}$
...	...	...	...	...
An	$\alpha_{n1}$	$\alpha_{n2}$	...	1

Sumber: (Shega dkk, 2012).

3. Menghitung Vektor Prioritas untuk Kriteria Utama
  - a. Nilai yang terdapat data satu kolom dijumlahkan dan diberi nama total kolom. Contohnya dapat dilihat dibawah ini:

Alternatif	X1	X2	X3
X1	1		
X2		1	
X3			1
Total Kolom	.....	.....	.....

- b. Setiap entri matriks dibagi dengan total kolomnya. Contohnya dapat dilihat dibawah ini:

Alternatif	X1	X2	X3	Total Baris
X1	1			.....
X2		1		.....
X3			1	.....
Total Kolom	.....	.....	.....	.....

- c. Rata-rata dari entri matriks yang terdapat dalam satu baris dihitung dan dinyatakan hasilnya sebagai vektor prioritas. Perhitungan vektor prioritas merupakan penjumlahan setiap baris per elemen dan dibagi dengan jumlah kriteria. Contohnya dapat dilihat dibawah ini:

Alternatif	X1	X2	X3	Total Baris	Vektor Prioritas
X1	1			.....	.....
X2		1		.....	.....
X3			1	.....	.....
Total Kolom	.....	.....	.....	.....	

4. Menghitung Rasio Konsistensi (CR)
- Matriks perbandingan berpasangan dikaitkan dengan vektor prioritas. Vektor baru dinyatakan sebagai vektor jumlah bobot.
  - Entri dari vektor jumlah bobot dibagi dengan entri yang berpasangan dari vektor prioritas dan dinyatakan hasilnya sebagai bobot prioritas.

- c. Menghitung rata-rata dari jumlah bobot prioritas dan hasilnya dinotasikan dengan  $\lambda_{maks}$ .

$$\lambda_{maks} = \frac{\text{Bobot Prioritas}}{n}$$

Keterangan:

- d. Menghitung *Consistency Index* (CI) dengan rumus dibawah ini:

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n-1}$$

- e. Menghitung *Consistency Ratio* (CR) dengan rumus dibawah ini:

$$CR = CI/RI$$

Matriks perbandingan berpasangan dinyatakan konsisten apabila nilai *Consistency Ratio* (CR)  $\leq 10\%$ . Tabel *Random Index* dapat dilihat pada **Tabel 3.7**.

**Tabel 3.7** *Random Index* (RI)

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
R	0,	0,0	0,5	0,9	1,	1,	1,	1,	1,	1,
I	00	0	8	0	12	24	32	41	45	49

Sumber: (Patmowati, 2009).

Tahap selanjutnya yaitu analisis data dengan menggabungkan perhitungan AHP dengan *fuzzy*. Langkah-langkah analisis data penggabungan perhitungan AHP dengan *fuzzy* adalah sebagai berikut: (Santoso dkk, 2016).

- a. Matriks Perbandingan Berpasangan *Fuzzy*

Teori himpunan *fuzzy* yang membantu dalam pengukuran yang berhubungan dengan penilaian subjektif dengan bahasa linguistik atau yang sering disebut *Triangular Fuzzy Number* (TFN). *Point* penting dari metode *fuzzy* AHP ini adalah perbandingan berpasangan yang digambarkan dengan skala rasio yang berhubungan dengan skala *fuzzy*. Skala linguistik *fuzzy* dan AHP dapat dilihat pada **Tabel 2.2**.

Penggunaan variabel linguistik dalam metode logika *fuzzy* untuk mendapatkan penilaian subjektif dan pembuat keputusan. Keanggotaan triangular

berfungsi untuk mengelompokkan kesamaan yang terjadi pada variabel linguistik.

Tabel dibawah ini merupakan contoh tabel perbandingan berpasangan *fuzzy*:

Alternatif	X1	X2	X3
X1	(1,1,1)		
X2		(1,1,1)	
X3			(1,1,1)

- b. Menghitung nilai  $\sum_{j=1}^m M_{gi}^j = \sum_{j=1}^m l_j$  ,  $\sum_{j=1}^m m_j$ ,  $\sum_{j=1}^m u_j$  dengan operasi penjumlahan pada tiap-tiap TFN dalam setiap baris

- c. Nilai *Fuzzy Synthetic Extent*

Langkah-langkah model *extent analysis* yaitu: (Santoso dkk, 2016).

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_i^j \times \frac{1}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_i^j} \dots \dots \dots (2)$$

$$\text{Dimana: } \frac{1}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_i^j} = \frac{1}{\sum_{i=1}^n u_i, \sum_{j=1}^m m_i, \sum_{i=1}^n l_i}$$

- d. Menentukan nilai vektor (V) dan nilai ordinat *defuzzyfikasi* (d)

Jika hasil yang diperoleh pada matriks *fuzzy*,  $M_2 \geq M_1$  ( $M_2 = l_2, m_2, u_2$ ) dan ( $M_1 = l_1, m_1, u_1$ ) maka nilai vektor dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$V(M_2 \geq M_1) = \sup [\min(\mu_{M_1}(x), \min \mu_{M_2}(y))].$$

Tingkat kemungkinan untuk bilangan *fuzzy* dapat diperoleh persamaan berikut

$$\text{1if } m_2 \geq m_1, \dots \dots \dots (3)$$

$$\text{0if } l_1 \geq \mu_2, \dots \dots \dots (3)$$

$$V(M_2 \geq M_1) = \left\{ \frac{l_1 - \mu_2}{(m_2 - \mu_2) - (m_1 - l_1)} \right\} \text{ lainnya} \dots \dots (3)$$

Jika hasil nilai *fuzzy* lebih besar dari k,  $M_i$  ( $i = 1, 2, \dots, k$ ), maka nilai vektor dapat didefinisikan sebagai berikut:

$$V(M \geq M_1, M_2, \dots, M_k) = V(M \geq M_2) \text{ dan } V(M \geq M_k) = V(M \geq M_i)$$

Asumsikan bahwa  $d'(A_i) = \min V(S_i \geq S_k)$

Untuk  $k = 1, 2, \dots, n$  ;  $k \neq i$ , maka diperoleh nilai bobot vektor

$$W' = (d'(A_1), d'(A_2), \dots, d'(A_n))^T$$

Dimana  $A_i = 1, 2, \dots, n$  adalah  $n$  elemen dari  $n$  ( $A_i$ ) adalah nilai yang menggambarkan pilihan relatif masing-masing atribut keputusan.

e. Normalisasi nilai bobot vektor *fuzzy* ( $W$ )

Jika vektor bobot tersebut dinormalisasikan, maka akan diperoleh vektor bobot sebagai berikut:

$$W = (d'(A_1), d'(A_2), \dots, d'(A_n))^T$$

Rumus normalisasi adalah:

$$d(A_n) \frac{d'(A_n)}{\sum_{i=1}^n d'(A_i)}$$

### 3.3.13 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan bermaksud dalam menjawab tujuan dari penelitian serta proses penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan dan saran berisi tentang hasil-hasil pengolahan data dari penelitian yang telah dilakukan. Memberikan perbaikan penelitian yang telah dilakukan dan digunakan sebagai perbaikan dalam penelitian selanjutnya baik kepada UKM suwar-suwirdi Kabupaten Jember, Dinas Perindustrian dan Perdagangan (DISPERINDAG) di Kabupaten Jember.



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Sejarah Usaha Mikro Kecil Menengah (UKM) Suwar-suwir di Kabupaten Jember

Kabupaten Jember merupakan salah satu daerah di provinsi Jawa Timur yang memiliki daya tarik yang tinggi sebagai Kota pariwisata. Sebagai salah satu Kota pariwisata, Jember memiliki makanan khas daerah yang hanya bisa ditemukan di tempat ini. Makanan khas daerah adalah salah satu yang paling penting dicari oleh wisatawan ketika berpergian ke suatu daerah yang di jadikan sebagai buah tangan untuk keluarga. Suwar-suwir merupakan makanan khas Jember yang terbuat dari olahan tape hingga mirip seperti dodol. Berdasarkan data yang telah didapatkan dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan (DISPERINDAG) tahun 2018 jumlah pelaku usaha suwar-suwir berjumlah 11 UKM yaitu UD. Prima, UD. Primadona, UD. Rezmi, UD. Perdana, UD. Vina Madu, UD. Mutiara Rasa, UD. Aroma, UD. Miftahul, UD. Sumbermadu Sae, UD. Maju Jaya, serta UD. Rama.

Menurut Dinas Perindustrian dan Perdagangan (DISPERINDAG) di Kabupaten Jember, pelaku usaha suwar-suwir di Kabupaten Jember tersebar 6 Kecamatan, yaitu Kecamatan Kaliwates, Kecamatan Umbulsari, Kecamatan Anjung, Kecamatan Sumber Baru, Kecamatan Pakusari, Gumukmas. Namun para pelaku usaha suwar-suwir yang aktif memproduksi suwar-suwir hingga saat ini hanya 5 UKM yang tersebar di 2 Kecamatan yaitu, Kecamatan Kaliwates tepatnya di Kelurahan Jember Kidul, Kebon Agung, Kepatihan, serta Kecamatan Agung tepatnya di Kelurahan Pancakarya. Kelima UKM suwar-suwir yang digunakan dalam penelitian yaitu, UD. Primadona, UD. Rezmi, UD. Vina Madu, UD. Mutiara Rasa dan UD. Aroma. Profil UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember dapat dilihat di **Tabel 4.1**

**Tabel 4.1** Profil UKM Suwar-suwir di Kabupaten Jember

No	Kriteria	Primadona	Rezmi	Vina Madu	Mutiara Rasa	Aroma
1	Lama usaha (Tahun)	36	5	11	16	18
2	Produk	Suwar-suwir	Suwar-suwir	Suwar-suwir	Suwar-suwir	Suwar-suwir
3	Kapasitas Produksi (Kg)	100	50	50	250	50
4	Hasil Penjualan per bulan (Rp)	410,880 jt	36,8 juta	30 juta	250 juta	50 juta
5	Lama Waktu Operasi per hari (jam)	6	6	3	3	3
6	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	14	14	15	22	5

Berdasarkan **Tabel 4.1**, diketahui bahwa UD. Mutiara Rasa memiliki kapasitas produksi yang tinggi dibandingkan dengan yang lainnya. Hal ini dikarenakan UKM telah memiliki konsumen tetap di luar Kota seperti Malang dan luar pulau seperti Sulawesi yang kontinu melakukan pembelian produk suwar-suwir. Sedangkan hasil penjualan yang paling tinggi yaitu UD. Primadona dibandingkan dengan keempat UKM lainnya. Adanya perbedaan tersebut karena perbedaan penetapan harga jual produk kepada konsumen. UD Primadona sendiri merupakan pelopor produk suwar-suwir di Kabupaten Jember sehingga UD.



Primadona dapat menetapkan harga di atas harga jual kelima UKM lainnya. Menurut Nainggolan (2016), lamanya suatu usaha dapat mempengaruhi tingkat pendapatan karena dapat mempengaruhi produktivitas serta keahliannya, sehingga menambah efisiensi serta mampu menekan biaya produksi lebih kecil dari pada hasil penjualan, kemudian keterampilan berdagang dan relasi bisnis juga semakin meningkat. Sedangkan untuk UKM dengan kapasitas 50 kg yaitu UD. Rezmi, UD. Vina Madu dan UD. Aroma memiliki perbedaan hasil penjualan per bulannya. Perbedaan hasil penjualan dari ketiga UKM tersebut dikarenakan hasil penjualan serta penetapan harga jual produk, UD. Rezmi menjual produknya Rp. 48.000/kg, UD. Vina Madu Rp. 25.000 dan UD. Aroma Rp. 30.000.

#### **4.2 Deskripsi Karakteristik Responden**

Responden pada penelitian ini melibatkan 7 orang, meliputi pihak Akademisi (Dosen bidang Manajemen, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Universitas Brawijaya), Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Jember serta pemilik UKM. Berdasarkan data yang telah didapatkan diketahui bahwa karakteristik responden dari pihak Akademisi (Dosen bidang Manajemen, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Universitas Brawijaya) berjenis kelamin perempuan berusia antara 21-30 tahun, pendidikan terakhir Pasca Sarjana (S2), lama bekerja 1-9 tahun. Sedangkan untuk responden dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan di Kabupaten Jember berjenis kelamin laki-laki, usia diatas 50 tahun pendidikan terakhir Sarjana (S1), lama bekerja 1-9 tahun. Untuk karakteristik responden pemilik UKM dapat dilihat pada **tabel 4.2**.

**Tabel 4.2** Karakteristik Responden dari UKM

Kriteria	Sub Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	3	60
	Perempuan	2	40
Usia (tahun)	17-20	0	0
	21-30	0	0
	31-40	1	20
	41-50	2	40
	<50	2	40
Pendidikan Terakhir	SD	0	0
	SMP	2	40
	SMA	2	40
	Sarjana	1	20
	dll.	0	0
Lama Bekerja (tahun)	1-9	1	20
	10-19	3	60
	20-29	0	0
	30-40	1	20

Berdasarkan **Tabel 4.2** diatas diketahui bahwa karakteristik responden, dimana mayoritas pemilik UKM di Kabupaten Jember berjenis kelamin laki-laki dengan persentase 60%. Banyaknya pemilik UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember berjenis kelamin laki-laki, dikarenakan UKM merupakan usaha keluarga secara turun temurun yang biasanya diserahkan kepada anak laki-laki. Pemilik UKM yang menjadi responden 20% berusia 31-40 tahun, 40% berusia 41-50 tahun, dan 40% berusia lebih dari 50 tahun. Hal tersebut merupakan rentang usia yang produktif seseorang dalam melakukan pekerjaan dengan tujuan untuk menghasilkan barang ataupun jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat. Menurut Purwaningrum dkk. (2014) usia produktif karyawan untuk bekerja bekisar antara 15-59 tahun, karena masih memiliki semangat dalam bekerja serta kinerja

yang baik, sehingga dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Pendidikan dari pemilik UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, 40% lulusan SMP, 40% lulusan SMA, 20% lulusan Sarjana. Kemudian lama bekerja dari pemilik UKM suwar-suwir 20%, bekerja 1-9 tahun, 60% bekerja 10-19 tahun, 20% bekerja 30-40 tahun. Lama bekerja dari pemilik UKM suwar-suwir yang telah didapatkan paling besar sudah bekerja 10-19 tahun. Hal tersebut dikarenakan usaha suwar-suwir merupakan usaha keluarga yang diwariskan dari orangtua ke anaknya secara turun temurun. Masa kerja seseorang berkaitan dengan pengalaman kerja, semakin lama seseorang bekerja dalam suatu bidang, maka pengalaman dari seseorang tersebut akan bertambah. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Pamungkas dkk. (2017), bahwa pengalaman kerja seseorang akan berpengaruh kepada kemampuan kerja dan kinerja yang dimiliki.

#### **4.3 Analisis SWOT Alternatif Strategi Peningkatan Daya Saing**

Analisis SWOT digunakan untuk menentukan alternatif strategi yang tepat dalam peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Perumusan alternatif strategi pada analisis SWOT didasarkan pada analisis internal serta eksternal dari UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Analisis internal dan eksternal dari UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember dapat dilihat pada **Tabel 4.3**.

**Tabel 4.3** Analisis Internal dan Eksternal UKM Suwar-suwir di Kabupaten Jember

<p><b>Strength (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk suwar-suwir merupakan makanan khas daerah</li> <li>2. Variasi rasa produk yang beraneka rasa</li> <li>3. Umur simpan produk lama</li> <li>4. Jumlah tenaga kerja lokal yang tersedia cukup melimpah</li> <li>5. Hubungan yang baik antara tenaga kerja dan pemilik</li> <li>6. Adanya kerjasama dengan mitra usaha lain</li> <li>7. Harga yang ditawarkan sesuai dengan pasar dan terjangkau</li> <li>8. Kapasitas produksi dapat memenuhi pesanan</li> </ol>	<p><b>Weakness (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum manajemen mutu dari produk</li> <li>2. Pengetahuan serta wawasan tenaga kerja yang masih rendah</li> <li>3. Kemampuan manajerial masih kurang</li> <li>4. Jaringan pemasaran produk belum luas</li> <li>5. Sistem promosi yang dilakukan belum optimal</li> <li>6. Proses produksi produk yang masih mual-otomatis</li> <li>7. Jumlah modal yang tersedia terbatas</li> </ol>
<p><b>Opportunity (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan loyalitas pelanggan</li> <li>2. Daya beli produk dari masyarakat meningkat</li> <li>3. Pemerintah setempat melakukan program bantuan</li> <li>4. Program pelatihan yang diberikan pemerintah setempat</li> <li>5. Semakin berkembangnya ilmu pengetahuan serta teknologi produksi</li> <li>6. Berkembangnya telekomunikasi dalam membantu pemasaran produk</li> <li>7. Potensi pasar masih terbuka secara luas</li> </ol>	<p><b>Threat (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga bahan baku yang fluktuatif</li> <li>2. Pesaing dengan produk yang sejenis semakin meningkat</li> <li>3. Harga jual produk dengan pesaing berbeda</li> <li>4. Ketersediaan komoditas bahan bakunya tidak sesuai</li> <li>5. Permintaan pasar yang tidak pasti</li> </ol>

Berdasarkan **Tabel 4.3**, diatas diketahui kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman dari kelima UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Adapun penjelasan mengenai kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki oleh kelima UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember sebagai berikut:

### 1. **Strength (Kekuatan)**

Produk suwar-suwir merupakan makanan khas daerah Jember salah satu kekuatan yang dimiliki UKM, karena cita rasa yang menunjukkan asal daerah produk itu sendiri. Adanya kekuatan tersebut yang menjadikan produk suwar-suwir banyak dicari oleh para wisatawan yang berkunjung ke daerah Jember. Adanya peluang tersebut sebenarnya dapat meningkatkan cakupan pemasaran dengan nambah subsektor di dalam ataupun di luar daerah, dan jaringan. Menurut Hutagalung (2012), cita rasa serta kekhasan lokal sangat penting bagi usaha untuk meningkatkan daya saing produk. Kekhasan produk mampu menunjukkan asal daerah makanan tersebut sehingga mudah untuk mengenali asalnya.

Kelima UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember menghasilkan variasi rasa yang banyak. Adapun beberapa variasi rasa yang diberikan seperti perisa buah (nangka, nanas, durian, apel, strawberry), coklat, susu, pandan, mint. Dalam menentukan variasi rasa yang diberikan pihak UKM mengacu kepada tren pasar serta keinginan konsumen yang paling dominan. Pihak UKM memberikan keunikan pada produk mereka sehingga dapat bersaing baik dengan produk sejenis maupun pendatang baru. Semakin banyak variasi rasa produk dapat meningkatkan biaya produksi meskipun mengurangi biaya pemasaran serta perbaikan produk berkurang (Blocher, 2000).

Umur simpan produk suwar-suwir dari produk mulai dari 3 bulan – 1 tahun. Tentu ini merupakan sebuah kekuatan bagi UKM dengan umur simpan produk yang lama dan sangat berpengaruh kepada pemasaran produk, dimana UKM suwar-suwir

berpeluang untuk memasarkan bukan hanya di daerah Jember saja akan tetapi bisa memasarkan produknya baik di luar pulau bahkan di luar negeri. Menurut Amalia (2012), umur simpan adalah satu bagian dari konsep pemasaran produk yang penting secara ekonomi dalam hal pendistribusian produk, berkaitan dengan pengembangan jenis bahan pengemas yang digunakan.

Pelaku usaha memerlukan tenaga kerja yang cukup handal baik di pandang dari segi kuantitas maupun kualitas. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2017, jumlah tenaga kerja produktif untuk industri kecil di Kabupaten Jember meningkat sebesar 5,07% dari tahun sebelumnya yaitu 32.964 orang. Sebagai pelaku usaha yang dapat menyerap tenaga kerja yang relatif besar, UKM diharapkan sangat membantu dalam mengatasi angka pengangguran di Indonesia. Menurut Sulaksono (2015), pertumbuhan penduduk serta angkatan kerja merupakan salah satu faktor yang positif dalam pertumbuhan ekonomi, dimana semakin banyak angkatan kerja, maka tenaga kerja semakin produktif serta dapat meningkatkan partisipasi tenaga kerja.

Hubungan kerja yang baik antara pemilik serta tenaga kerja baik merupakan faktor kekuatan di UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Sikap pemilik memperlakukan setiap tenaga kerja dengan cara yang sama antara satu dengan yang lainnya. Tujuan menjalin hubungan baik antara pemilik untuk menghindari setiap tenaga kerja berperilaku tidak produktif pada saat melakukan pekerjaan, sehingga akan tercapainya tujuan dari UKM. Menurut Ceryah-Hai dan Tziner (2014) dalam (Budiman, 2015), hubungan antara atasan serta bawahan sangat berpengaruh terhadap terjadinya tingkah laku kerja yang kontraproduktif, keadilan yang diterima serta status pekerjaan.

Kerjasama dengan mitra usaha lain merupakan peluang bagi UKM untuk memperluas pangsa pasarnya. Adanya kerjasama dengan mitra usaha lain secara tidak langsung dapat meningkatkan daya saing UKM serta daya saing produknya,

dikarenakan semakin banyaknya koneksi yang dimiliki UKM sehingga mempermudah untuk memasarkan produknya kepada konsumen. Para pemilik yang memiliki jiwa wirausaha dan inovasi merupakan penggerak untuk peningkatan daya saing UKM yang sedang dijalankan. Hal yang harus menjadi prioritas UKM adalah meningkatkan kerjasama antar unit UKM atau antar sentra UKM serta meningkatkan jaringan kerjasama dengan *stakeholders* (Utama, 2013). Pemilik UKM suwar-suwir di Kabupaten telah memasarkan produknya di setiap toko oleh-oleh, serta tiga di antaranya telah memasarkan ke beberapa Indomaret di wilayah Kabupaten Jember.

Harga merupakan sebuah indikator mutu yang digunakan oleh kebanyakan konsumen untuk menilai produk ataupun jasa (Kotler, 2007). Penetapan harga yang diberikan oleh pihak UKM sangat berpengaruh terhadap keputusan pembelian produk oleh konsumen. Penetapan harga yang dilakukan oleh pihak UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember sesuai dengan pasar, bertujuan agar produk yang dihasilkan oleh UKM mudah diterima oleh konsumen, sehingga dapat menjamin terpenuhinya tingkat penjualan produk yang menjadi target pasar pihak UKM. Penetapan harga mendekati pasar atau harga bersaing artinya harga produk yang dijual mengikuti harga rata-rata produk yang berlaku di pasar. Metode ini banyak dilakukan oleh produsen-produsen kecil yang pasarnya banyak didominasi oleh perusahaan-perusahaan besar (Hanafie, 2010). Harga produk dari kelima UKM suwar-suwir yang ditawarkan kepada konsumen berkisar antara Rp. 25.000 – Rp. 54.000/kg.

Kapasitas produksi adalah jumlah keluaran maksimum yang mampu dihasilkan oleh suatu kegiatan produksi. Penetapan kapasitas produksi merupakan suatu upaya yang dilakukan untuk memenuhi permintaan pasar serta untuk meraih peluang persaingan. Kapasitas produksi dari UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember pada saat ini masih dapat memenuhi permintaan dari konsumen. Kelima UKM suwar-suwir di



Kabupaten Jember memiliki kapasitas produksi 50-250 kg/harinya. Penetapan kapasitas produksi dari produk suwar-suwir berdasarkan keputusan dari pemilik UKM, ketersediaan dari bahan baku, serta permintaan dari konsumen. Permintaan konsumen yang dapat dipenuhi oleh UKM, dikarenakan penjadwalan produksi dari UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember yang pasti, dimana proses produksi suwar-suwir dilakukan enam kali dalam seminggu. Penetapan kapasitas produksi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu jam kerja, jumlah pekerja dan lain sebagainya (Putri dkk, 2015).

## **2. Weakness (Kelemahan)**

Kelemahan UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, salah satunya adalah penjaminan mutu yang masih lemah. Pengolahan sampai menghasilkan produk jadi tersebut tanpa standar mutu tertentu. Selain itu mesin serta peralatan yang digunakan selama proses produksi tidak dibersihkan secara berkala, dikarenakan tidak adanya jadwal *maintenance* pada mesin dan peralatan. Peralatan serta mesin-mesin yang digunakan dibersihkan apabila pemilik atau tenaga kerja beranggapan mesin tersebut telah kotor. Kebersihan bahan baku, pengolahan maupun kebersihan karyawan produk masih sangat rentan terhadap kontaminasi. Mutu merupakan perpaduan antara sifat serta karakteristik yang menentukan sejauh mana keluaran dapat memenuhi kebutuhan dari pelanggan atau sejauh mana sifat dan karakteristik tersebut memenuhi kebutuhannya (Putra dkk, 2017).

Kualitas yang dimiliki Sumber Daya Manusia (SDM) terlihat dari wawasan serta pengetahuan. Sumber Daya Manusia yang memiliki kualitas rendah sebagai tenaga kerja sangat berdampak kepada keberlanjutan serta perkembangan dari UKM serta bangsa. Produk barang atau jasa yang akan dihasilkan tidak akan sesuai atau kurang memuaskan serta akan memiliki daya saing yang rendah jika dibandingkan dengan negara lain. Rendahnya pengetahuan serta wawasan yang dimiliki oleh tenaga kerja di



UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember disebabkan oleh rendahnya tingkat pendidikan yang dimiliki yang dimana rata-rata hanya sampai SMA ke bawah. Hal ini dapat menyebabkan ketidakmampuan tenaga kerja menguasai teknologi termasuk teknologi dalam mengendalikan kualitas. Menurut Sijabat (2008), pengalaman kerja tidak berpengaruh besar terhadap produksi akan tetapi lebih berpengaruh kepada kemampuan akses pasar, inovasi teknologi, serta kemampuan untuk memodifikasi produk berorientasi kepada permintaan pasar, sedangkan untuk *skill* serta pengetahuan dari tenaga kerja sangat berpengaruh kepada keberhasilan produksi produk..

Indikator dari kemampuan manajerial yaitu kemampuan untuk berkomunikasi baik dengan karyawan, pengantaran barang tepat waktu, mampu menyelesaikan masalah usaha, dapat mengarahkan dan memotivasi karyawan, mampu merencanakan strategi bisnis, memperhatikan lingkungan yang terkait dengan bisnis, serta membangun tim kerja yang handal dan mampu menyelesaikan konflik (Asututi dan Murwatignisih, 2016). Pada UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember masih mempunyai permasalahan mengenai kemampuan manajerial dari pemilik UKM. Para pemilik UKM belum bisa mengatur manajerial usahanya secara optimal. Contohnya pada produksi, memutuskan sendiri mengurangi produksi jika terjadi kenaikan harga bahan baku. Hal ini merupakan strategi bisnis yang kurang baik karena tidak terlebih dahulu melakukan riset pasar, dimana hal ini sangat berpengaruh terhadap penjualan produk suwar-suwir. Kemampuan manajerial pemilik UKM sangat berpengaruh terhadap kinerja usaha yang sedang dijalankan, semakin baik kemampuan manajerial pemilik UKM suwar-suwir tentunya kinerja usaha akan semakin baik dan tujuan usaha dapat tercapai (Mahmud dan Ariati, 2011).

Selain promosi, jaringan pemasaran produk juga merupakan faktor yang penting dalam menjalankan suatu usaha. Pada UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember pemasaran produknya hampir

semua hanya kepada pasar lokal saja yaitu melalui penitipan ke toko oleh-oleh di wilayah Jember serta beberapa Indomaret. Akan tetapi dari kelima UKM satu UKM yaitu UD. Mutiara Rasa telah melakukan pemasaran ke luar daerah yaitu Malang, Madura serta Sulawesi. Sulitnya akses pasar dari UKM dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang belum dapat terlihat secara nyata. Rendahnya eksistensi UKM dalam menguasai pasar merupakan dampak dari kondisi pasar yang belum kondusif yang diakibatkan naik turunnya nilai mata uang sehingga harga di pasar tidak pasti. Menurut Sijabat (2008), UKM harus memiliki informasi mengenai kecenderungan pasar untuk menentukan jenis produk, kualitas produk, kuantitas serta sifat-sifat spesifik dari produk yang akan diproduksi.

Kegiatan promosi merupakan proses pengenalan produk yang dihasilkan kepada konsumen, akan tetapi proses promosi pada kelima UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember belum sepenuhnya diterapkan, dengan jumlah pelaku usaha sejenis sekitar 20 UKM, sehingga kelima pelaku usaha tersebut dituntut agar bisa mempertahankan pasar bahkan dapat memasuki pasar baru agar dapat bersaing dengan UKM sejenis. Lemahnya kegiatan promosi dari pihak UKM dapat mengakibatkan merek tidak terlalu dikenal oleh masyarakat. Kegiatan promosi dapat membantu pemasaran produk dari UKM yang sekarang ini juga menjadi masalah bagi pihak UKM. Lemahnya kegiatan promosi dari UKM diakibatkan bahwa pihak UKM beranggapan bahwa kegiatan promosi merupakan kegiatan yang mewah, membutuhkan biaya yang banyak. Para pemilik lebih memilih untuk membeli mesin atau menambah kapasitas dari produksi mereka. Kegiatan promosi biasanya dilakukan dalam bentuk periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, promosi langsung, serta hubungan masyarakat dan publikasi (Fuad dkk, 2006). Promosi yang telah digunakan oleh pihak beberapa UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember yaitu dengan mengikuti melakukan penitipan produk ke toko oleh-oleh serta beberapa

Indomaret disekitaran Jember saja. Promosi sangat penting dan harus dapat memperlihatkan secara tepat sehingga informasi yang diberikan kepada konsumen dapat dimengerti dan diterima, sehingga konsumen dapat menjadi konsumen bagi perusahaan (Rangkuti, 2009).

Proses produksi yang manual-otomatis di jaman sekarang ini merupakan sebuah kelemahan bagi UKM. Meskipun pada kenyataannya masih banyak pekerjaan yang tidak dapat dilakukan oleh mesin, akan tetapi seharusnya para pelaku usaha perlu mempelajari teknologi yang terkait dengan proses yang dilakukan. Kualitas produk yang dihasilkan oleh UKM dipengaruhi oleh teknologi yang diterapkan oleh pihak UKM. Pengembangan teknologi sekarang ini ternyata belum digunakan oleh UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Pada proses produksi suwar-suwir masih banyak menggunakan tenaga manusia misalnya pada proses pencetakan, pemotongan serta pada proses pengadukan. Kemampuan perusahaan dalam bersaing tergantung kepada ketangkapan dalam mengadopsi teknologi (Lestari, 1999). Teknologi yang semakin canggih seharusnya membuka kesadaran bagi para pemilik UKM untuk beralih serta mempelajarinya. Penerapan teknologi yang canggih sangat berdampak baik pada UKM, karena UKM dapat melakukan peningkatan kapasitas produksi yang dapat berdampak kepada omset yang penjualan serta keuntungan yang didapatkan.

Menurut Purwanti (2012), modal usaha merupakan sesuatu yang mutlak diperlukan untuk kegiatan usaha. Oleh karena itu diperlukan sejumlah dana sebagai dasar ukuran finansial atas usaha yang dijalankan. Ketersediaan modal yang dibutuhkan oleh pihak UKM untuk melakukan proses pengembangan dari UKM. Modal sangat diperlukan dikarenakan dapat menjadi salah satu input proses dalam hal investasi jangka panjang. Kondisi yang terjadi pada UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember saat ini masih kesulitan dalam permodalan. Pihak UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember masih menggunakan modal pribadi, sehingga

repository.ub.ac.id

sangat sulit untuk melakukan pengembangan usaha maupun investasi jangka panjang.

### **3. Opportunity (Peluang)**

Peningkatan loyalitas pelanggan merupakan sebuah peluang yang harus dicapai oleh pihak UKM dalam peningkatan daya saing. Salah satu kegiatan yang dapat dilakukan dalam meraih peluang tersebut misalnya dengan pemanfaatan telekomunikasi yang semakin canggih. Telekomunikasi yang semakin canggih dapat dimanfaatkan untuk pemasaran produk suwar-suwir secara *online* misalnya dengan menggunakan *Facebook*, *Instagram*, *twitter* serta *e-commerce*, yang dapat mempermudah konsumen untuk memiliki produk suwar-suwir. Hal tersebut juga sangat berimplikasi pada produk, yang dimana dengan pemanfaatan telekomunikasi sekarang ini masyarakat diluar Jember dapat mengetahui produk suwar-suwir, sehingga hal ini merupakan hal positif bagi UKM. Selain itu peningkatan loyalitas pelanggan juga dapat dilakukan dengan memperbaiki kualitas produk yang dihasilkan oleh UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, sehingga para pelanggan akan terus melakukan proses pembelian produk UKM. Menurut Liung dan Tantri (2007), pelanggan yang loyal tidak diukur dari seberapa banyak pelanggan membeli, akan tetapi seberapa sering pelanggan membeli ulang, serta merekomendasikan kepada orang lain.

Daya beli yang semakin meningkat akan mempengaruhi gaya hidup konsumen sehingga konsumen akan memilih makanan yang praktis, efisien namun tetap dengan kualitas yang baik. Berdasarkan sebuah studi di Thailand gaya hidup konsumen dipengaruhi oleh jenis kelamin, status pernikahan, pendapatan dan tempat berdomisili (Suwanvijit dan Promsa-as, 2009). Semakin tingginya daya beli konsumen akan mempengaruhi keputusan pembelian dari suatu produk. Konsumen tidak akan melakukan pertimbangan yang panjang dalam membeli dan cenderung akan membeli berbagai macam produk yang

dianggapnya menarik. Faktor penghasilan merupakan penentu utama untuk menentukan pola konsumsi dari konsumen. Meningkatnya daya beli masyarakat akan mempengaruhi pangsa pasar yang dituju oleh UKM suwar-suwir akan semakin luas, karena harga yang ditawarkan oleh UKM suwar-suwir dapat dijangkau oleh konsumen. Salah faktor yang yang berpengaruh terhadap berkembangnya aktivitas ekonomi yang luas, penghidupan pasar dalam negeri, produksi lokal yang meningkat, serta pengurangan ketergantungan keluar negara yang dapat mengganggu devisa negara yaitu daya beli konsumen (Asshiddiqie, 2010).

Pemerintah daerah setempat mempunyai peran dalam membantu dalam perkembangan UKM. Hal ini telah dilakukan oleh pihak pemerintah di Kabupaten Jember berupa pemberian bantuan berupa alat atau mesin yang membantu untuk mempercepat proses produksi produk suwar-suwir. Akan tetapi pemberian bantuan berupa mesin penggiling serta pengemas dari pemerintah belum ditetapkan secara menyeluruh kepada pihak UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, sehingga pihak UKM masih mengharapkan bantuan yang secara menyeluruh dari pihak pemerintah di Kabupaten Jember. Harapan pemerintah melalui Dinas Perindustrian dan Perdagangan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas UKM dengan melakukan program strategis, misalnya dengan adanya penguatan dalam hal permodalan bagi UKM. Pola pembiayaan UKM di Indonesia cukup beragam baik dari perbankan atau non perbankan misalnya pembiayaan perbankan pemerintah dan swasta, Program Lembaga Pengelolaan Dana Bergulir (LPDB) kementerian koperasi dan UKM, pembiayaan modal ventura, pembiayaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) BUMN (Ramdhansyah dan Sondang, 2013).

Faktor ini kurang lebih sama dengan faktor pemerintah melakukan program bantuan, yang dimana pemerintah setempat bertugas dalam membantu UKM. Salah satu cara yang dapat

dilakukan pemerintah setempat yaitu dengan mengadakan pelatihan baik itu bagi tenaga kerja maupun pemilik UKM. Pelatihan yang dapat dilakukan untuk tenaga kerja misalnya dengan memberikan arahan tata cara proses produksi yang benar sehingga dapat mempercepat produksi, serta produk yang akan dihasilkan memiliki kualitas yang baik. Sedangkan untuk pemilik misalnya dengan memberikan arahan bagaimana cara meraih peluang pasar, apa saja yang dicari oleh pasar, sehingga dapat membuka wawasan para pemilik dalam peningkatan daya saing UKM. Menurut Rosianti dan Heru (2014), pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh pemerintah setempat bertujuan untuk membuktikan bahwa sektor usaha UKM) mampu bertahan dalam krisis ekonomi, sehingga dapat menyelamatkan perekonomian di Indonesia.

Berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi baik mengenai budidaya, pengolahan pasca panen, pengolahan hasil dan agribisnis akan memberikan dampak positif bagi bisnis. Teknologi dalam pengolahan suwar-suwir pada saat ini sudah mulai berkembang dengan menggunakan mesin penggiling tape, serta pengemas produk. Teknologi yang semakin berkembang akan membantu sekaligus menguntungkan bagi usaha jika dapat memanfaatkannya. Penggunaan teknologi dan ilmu pengetahuan dapat memberikan nilai tambah bagi UKM, serta dapat mendorong perkembangan bagi suatu industri (Martoyo, 2002). Pemanfaatan teknologi dan ilmu pengetahuan sangat membantu perkembangan daya saing UKM karena dapat meningkatkan kualitas serta kuantitas produk yang dihasilkan UKM.

Perkembangan telekomunikasi sangat membantu UKM untuk mengenalkan produknya kepada pasar lebih luas lagi. Pemanfaatan telekomunikasi yang semakin berkembang salah satunya adalah internet. Internet memiliki keuntungan baik dari pada UKM dan konsumen. Bagi perusahaan pemanfaatan seperti internet dapat membantu untuk menjaga loyalitas pelanggan mengantisipasi kebutuhan konsumen mendatang menanggapi



kepedulian konsumen serta memperbaiki pelayanan bagi konsumen. Sedangkan dari sudut pandang konsumen, UKM dapat secara konsisten memberikan yang terbaik, dengan menjaga kebutuhan masing-masing konsumen, menyediakan informasi yang ada hubungannya secara menarik, serta menyediakan pelayanan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Telekomunikasi yang semakin berkembang mengakibatkan perusahaan, produk, dan pelayanan menjadi proses yang interaktif. Menurut Yuliana (2000), penggunaan internet dalam basis bisnis mengalami perkembangan, dari pertukaran informasi secara elektronik ke aplikasi bisnis seperti pemasaran, penjualan dan pelayanan kepada pelanggan.

Potensi pasar masih terbuka secara luas merupakan salah satu peluang yang dimiliki oleh UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan diketahui bahwa daya beli masyarakat serta wisatawan terhadap produk suwar-suwir tiap tahunnya selalu meningkat. Peningkatan daya beli masyarakat sekitar ataupun wisatawan terhadap produk suwar-suwir dikarenakan rasa yang khas serta setiap UKM menyajikan variasi yang banyak. Selain itu produk suwar-suwir hanya dapat diperoleh di daerah Jember saja. Oleh karena itu dikarenakan daya beli masyarakat terhadap produk suwar-suwir selalu meningkat para pelaku usaha suwar-suwir memiliki peluang untuk memperbesar pangsa pasar yang dimana selama ini hanya pada toko oleh-oleh serta beberapa Indomaret di wilayah Jember saja, akan tetapi dengan adanya peluang ini UKM dapat memperluas pasar hingga masuk kepada pasar Nasional bahkan Internasional. Salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan *e-commerce*. Menurut Sholihin dan Siti (2016), perusahaan yang telah menggunakan *e-commerce* memiliki keuntungan yaitu memiliki aliran pendapatan baru yang lebih menjanjikan, meningkatkan *market exposure*, menurunkan biaya operasional, melebarkan jangkauan, serta meningkatkan kesetiaan pelanggan.

#### 4. ***Threat (Ancaman)***

Ketidakpastian harga bahan baku yaitu tape dalam pembuatan produk suwar-suwir bagi pelaku usaha UKM merupakan sebuah ancaman karena sangat mempengaruhi besarnya biaya bahan baku yang akan dikeluarkan, juga biaya operasional. Harga bahan baku yang tidak pasti juga dapat mempengaruhi harga jual produk yang akan ditawarkan kepada konsumen. Semakin tingginya harga bahan baku yang didapatkan maka semakin tinggi pula harga jual produk jadi yang akan dijual konsumen, begitu pula sebaliknya. Harga bahan baku yang bersifat fluktuatif diakibatkan karena jumlah pasokan dan jumlah permintaan yang dibutuhkan oleh pelanggan tidak seimbang. Jumlah pasokan semakin meningkat maka harga bahan baku akan menurun sedangkan jika jumlah permintaan semakin meningkat harga akan naik, hal tersebut sangat mempengaruhi kebutuhan pembelian konsumen dikarenakan terjadinya pasokan yang kurang (Irawan, 2007).

UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember memiliki pesaing yang memproduksi produk yang sejenis sekitar 20 UKM yang di luar dari kelima UKM yang digunakan pada penelitian ini. Adanya UKM yang memproduksi produk sejenis tersebut tentunya merupakan ancaman bagi UKM karena akan menimbulkan persaingan antara UKM yang satu dengan yang lainnya. Persaingan ini akan terjadi karena antar UKM yang satu dengan yang lainnya akan berlomba-lomba untuk memperbaiki posisinya dengan cara membuat inovasi baik dari rasa, kemasan maupun kualitas produk, dikarenakan akan adanya perebutan konsumen, tenaga kerja serta bahan baku. Semakin tingginya tingkat persaingan antar pelaku usaha yang sejenis akan mengakibatkan para konsumen memiliki banyak alternatif dalam keputusan pembeliannya baik dari segi harga serta kuantitas yang bervariasi dan lain sebagainya, karena konsumen akan melihat nilai yang dianggap paling penting dibandingkan dengan produk lainnya. Penetapan harga serta promosi yang tepat merupakan sebuah



kunci keberhasilan dari UKM dalam menembus pasar. Untuk menghadapi persaingan tersebut setiap pelaku usaha perlu memperhatikan kualitas produk, harga jual serta pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Peluang usaha dinilai bagus atau tidak ditentukan oleh tingginya permintaan pasar terhadap produk tersebut. Cara yang dapat dilakukan cukup banyak agar usahanya tidak kalah dalam bersaing dengan usaha lainnya, sehingga bisa bertahan bahkan dapat berkembang dalam keadaan berkembangnya persaingan pasar yang semakin ramai (Darmandji, 2006).

Menghadapi persaingan antar UKM yang cukup ketat dikarenakan semakin banyaknya pendatang baru yang bermunculan, pihak UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember harus mempunyai strategi dalam menetapkan harga, demi menjaga kelangsungan hidup dari UKM, serta produk yang dipasarkan UKM dapat bersaing serta dapat menghasilkan keuntungan sesuai dengan yang ditetapkan. Menurut Rachmayanti (2011), penetapan harga jual sangat mempengaruhi posisi dan kinerja keuangan, persepsi pembeli serta posisi merek dari suatu produk. Harga menjadi salah satu ukuran bagi konsumen untuk menilai mutu dari suatu produk apabila mengalami kesulitan mengenai produk yang ditawarkan serta dapat dijadikan sebagai tolak ukur mengenai mutu dari produk. Penetapan harga perlu diperhatikan karena sangat mempengaruhi produk yang ditawarkan laku di pasaran, yang dimana apabila tidak laku di pasaran maka dampaknya jangka panjang bagi UKM. Pada UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember penetapan harga jual produk masih menggunakan metode sederhana, belum menerapkan perhitungan akuntansi serta proses pencatatan biaya produksi secara terperinci. Harga jual suwar-suwir antar UKM di Kabupaten Jember berkisar antara Rp. 25. 0000 - Rp. 54.000/kg.

Menurut Layaman dan Nurlatifah (2016), ketersediaan bahan baku merupakan faktor sangat berpengaruh kepada kelancaran proses produksi serta barang jadi yang akan dihasilkan.

Ketersediaan bahan baku juga merupakan aspek yang sangat penting dalam pembuatan produk, sehingga tanpa adanya bahan baku maka proses produksi produk tidak dapat dilakukan, sehingga tidak dapat menghasilkan produk. Pada UKM suwir-suwir mengalami permasalahan dalam ketersediaan bahan baku yang terbatas. Adanya persaingan dalam memperebutkan bahan bahan baku dari setiap pelaku usaha suwar-suwir. Ketersediaan bahan baku yang terbatas merupakan ancaman karena dapat menghambat dalam peningkatan produksi guna untuk memenuhi permintaan pasar. Semakin terbatasnya jumlah bahan baku maka harganya juga akan semakin meningkat.

Permintaan pasar dari poduk suwar-suwir di Kabupaten Jember tiap tahunnya mengalami fluktuatif. Permintaan produk suwar-suwir dari konsumen meningkat apabila menjelang waktu-waktu besar seperti lebaran, natal, serta tahun baru, sehingga pihak UKM sangat sulit untuk memenuhi permintaan konsumen, dikarenakan pemintaan konsumen pada waktu tersebut tidak dapat diprediksi karena setiap konsumen memiliki kemampuan terhadap pembelian produk yang berbeda-beda. Permintaan konsumen terhadap barang atau jasa akan meningkat dibandingkan hari biasanya yaitu pada saat lebaran atau hari-hari besar yang lain (Utomo dan Leo, 2015).

#### **4.4 Input Stage**

##### **4.4.1 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)**

Analisis strategi peningkatan daya saing UKM menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) untuk mengetahui seberapa besar peranan faktor yang terdapat pada UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Rekap perhitungan seluruh kuesioner SWOT dapat dilihat pada **Lampiran 4**. Hasil yang didapatkan dari perhitungan IFE didapatkan bahwa kekuatan utama strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember adanya kerjasama dengan mitra usaha lain, dimana total skor terbesar yang didapatkan yaitu 0,281.

Sedangkan kelemahan utama dalam peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember yaitu jumlah modal yang tersedia terbatas dengan total skor terendah yang didapatkan sebesar 0,078. Hasil perhitungan IFE yang telah didapatkan pada dilihat pada **Tabel 4.4**.

Matriks hasil perhitungan IFE yang telah didapatkan menunjukkan bahwa terdapat enam faktor yang menjadi kekuatan yang memiliki peringkat tiga (cukup baik) yaitu produk suwar-suwir merupakan makanan khas daerah, variasi rasa produk yang beraneka rasa, umur simpan produk lama, adanya kerjasama dengan mitra usaha lain , harga yang ditawarkan sesuai dengan pasar dan terjangkau, serta kapasitas produksi dapat memenuhi pesanan, sehingga faktor tersebut memiliki pengaruh yang sangat baik terhadap peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Sementara dua faktor lainnya memiliki peringkat dua yaitu jumlah tenaga kerja lokal yang tersedia cukup melimpah, hubungan yang baik antara tenaga kerja dan pemilik. Untuk faktor kelemahan terdapat empat faktor kunci yang memiliki peringkat satu yaitu belum manajemen mutu dari produk, jaringan pemasaran produk belum luas, sistem promosi yang dilakukan belum optimal, jumlah modal yang tersedia terbatas, hasil ini menunjukkan bahwa keempat faktor kelemahan tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Sementara tiga faktor yang memiliki peringkat dua yaitu, pengetahuan serta wawasan tenaga kerja yang masih rendah, kemampuan manajerial masih kurang, proses produksi produk yang masih manual-otomatis, yang berarti ke ketiga faktor kelemahan tersebut cukup besar dalam peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember.

**Tabel 4.4** Hasil Perhitungan IFE

<b>Faktor Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Total Skor</b>
Produk suwar-suwir merupakan makanan khas daerah	0,059	3,86	0,226
Variasi rasa produk yang beraneka rasa	0,063	3,143	0,198
Umur simpan produk lama	0,064	3,857	0,245
Jumlah tenaga kerja lokal yang tersedia cukup melimpah	0,057	2,429	<b>0,140</b>
Hubungan yang baik antara tenaga kerja dan pemilik	0,060	2,714	0,163
Adanya kerjasama dengan mitra usaha lain	0,073	3,857	<b>0,281</b>
Harga yang ditawarkan sesuai dengan pasar dan terjangkau	0,070	3,571	0,249
Kapasitas produksi dapat memenuhi pesanan	0,074	3,714	0,275
Jumlah			1,777
Belum manajemen mutu dari produk	0,071	1,429	0,102
Pengetahuan serta wawasan tenaga kerja yang masih rendah	0,067	2,857	<b>0,192</b>
Kemampuan manajerial masih kurang	0,065	2,000	0,130
Jaringan pemasaran produk belum luas	0,075	1,143	0,086
Sistem promosi yang dilakukan belum optimal	0,069	1,286	0,089
Proses produksi produk yang masih semi-otomatis	0,064	2,571	0,165
Jumlah modal yang tersedia terbatas	0,068	1,143	<b>0,078</b>
Jumlah			0,843
<b>Total</b>	<b>1,000</b>		<b>2,620</b>

Hasil dari kriteria kekuatan jumlah total skor yang didapatkan adalah sebesar 1,777 dengan faktor yang memiliki skor tertinggi yaitu adanya kerjasama dengan mitra usaha lain (0,281) dan faktor yang memiliki skor terendah yaitu jumlah tenaga kerja lokal yang tersedia cukup melimpah (0,140). Sedangkan untuk kriteria kelemahan total skor dari keseluruhan faktor didapatkan sebesar 0,843, dimana yang memiliki total skor tertinggi yaitu pengetahuan serta wawasan tenaga kerja yang masih rendah (0,192), dan faktor yang memiliki total skor yang terendah yaitu jumlah modal yang tersedia terbatas (0,078). Perbedaan hasil total skor yang telah didapatkan dipengaruhi oleh tingkat kepentingan dan pengaruh faktor terhadap strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Total skor dari keseluruhan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) didapatkan sebesar 2,620. Menurut David (2009) dalam (Kuncoro, 2010), total skor IFE yang didapatkan diatas 2, 5 menunjukkan ciri organisasi yang kuat secara internal. Sesuai dengan hasil yang telah didapatkan dari Matriks IFE, diketahui bahwa internal UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember kuat.

#### **4.4.2 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)**

Analisis strategi peningkatan daya saing UKM menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) untuk mengetahui seberapa besar peranan faktor-faktor yang terdapat pada UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Hasil dari perhitungan EFE yang telah dilakukan dapat dilihat pada **Tabel 4.5**. Berdasarkan hasil yang telah didapatkan bahwa peluang yang paling utama dalam strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember adalah potensi pasar terbuka luas dengan total skor tertinggi sebesar 0,359. Sedangkan untuk ancaman utama dalam strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember yaitu ketersediaan komoditas bahan baku yang tidak sesuai dengan skor terendah sebesar 0,144.

Hasil perhitungan yang telah didapat pada matriks EFE terdapat 1 faktor kunci pada peluang yang memiliki peringkat 4 (sangat baik) yaitu potensi pasar masih terbuka secara luas, sehingga faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. 6 faktor yang memiliki peringkat 3 yaitu peningkatan loyalitas pelanggan, daya beli produk semakin meningkat, pemerintah setempat melakukan program bantuan, program pelatihan yang diberikan pemerintah setempat, semakin berkembangnya ilmu pengetahuan produksi, berkembangnya telekomunikasi dalam membantu pemasaran produk. Sedangkan untuk hasil pada faktor ancaman terdapat 2 faktor yang memiliki peringkat 1 yaitu harga bahan baku yang fluktuatif dan ketersediaan komoditas bahan bakunya tidak sesuai, hal tersebut membuktikan bahwa kedua ancaman tersebut merupakan ancaman yang sangat besar terhadap peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. 3 faktor yang memiliki peringkat 2 yaitu pesaing dengan produk yang sejenis, harga jual produk dengan pesaing berbeda, serta permintaan pasar yang tidak pasti.

**Tabel 4. 5** Hasil Perhitungan EFE

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Total Skor</b>
Peningkatan loyalitas pelanggan	0,081	3,143	0,255
Daya beli produk dari masyarakat meningkat	0,089	3,714	0,332
Pemerintah setempat melakukan program bantuan	0,080	3,000	0,240
Program pelatihan yang diberikan pemerintah setempat	0,072	3,000	<b>0,216</b>
Semakin berkembangnya ilmu pengetahuan serta teknologi produksi	0,079	3,143	0,248

**Tabel 4. 5** Hasil Perhitungan EFE (Lanjutan).

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Total Skor</b>
Berkembangnya telekomunikasi dalam membantu pemasaran produk	0,082	3,571	0,294
Potensi pasar masih terbuka secara luas	0,090	4,000	<b>0,359</b>
Jumlah			1,944
Harga bahan baku yang fluktuatif	0,080	1,857	0,148
Pesaing dengan produk yang sejenis semakin meningkat	0,086	2,429	0,209
Harga jual produk dengan pesaing berbeda	0,090	2,857	<b>0,257</b>
Ketersediaan komoditas bahan bakunya tidak sesuai	0,084	1,714	<b>0,144</b>
Permintaan pasar yang tidak pasti	0,087	2,714	0,236
Jumlah			0,994
<b>Total</b>	<b>1,000</b>		<b>2,938</b>

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa pada kriteria peluang jumlah skor yang didapatkan sebesar 1,944, dengan faktor yang memiliki total skor tertinggi yaitu potensi pasar masih terbuka secara luas (0,359), sedangkan yang terendah yaitu program pelatihan yang diberikan pemerintah setempat (0,216). Untuk hasil kriteria ancaman jumlah skor yang didapatkan sebesar 0,994, yang dimana faktor yang memiliki total skor tertinggi yaitu harga jual produk dengan pesaing berbeda (0,257), sedangkan total skor yang terendah yaitu ketersediaan bahan baku yang tidak sesuai (0,144). Perbedaan total skor yang telah didapatkan tergantung pada tingkat kepentingan dan pengaruh masing-masing faktor



terhadap peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Total skor keseluruhan yang didapatkan dari peluang serta ancaman dari UKM suwar-suwir sebesar 2,938. Menurut David (2009) dalam (Kuncoro, 2010), Seperti pada matriks IFE, total nilai rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1 dan tertinggi 4 sedangkan rata-rata 2,5. Total skor EFE yang didapatkan diatas 2,5 menunjukkan ciri organisasi yang kuat secara eksternal. Walaupun nilai faktor eksternal UKM suwar-suwir yang telah didapatkan diatas rata-rata, para pelaku usaha harus tetap berusaha secara maksimal untuk memanfaatkan peluang untuk menghindari ancaman yang dapat mempengaruhi UKM.

#### **4.5 The Matching Stage**

##### **4.5.1 Matriks Internal-External (IE)**

Analisis menggunakan matriks internal-eksternal (IE) berfungsi untuk mengetahui posisi dari UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, serta untuk menentukan alternatif strategi peningkatan daya saing yang sesuai dengan kondisi UKM saat ini. Total nilai tertimbang matriks IFE yang telah didapatkan sebesar 2,620, sedangkan untuk total nilai tertimbang pada matriks EFE sebesar 2,938. Berdasarkan nilai IFE dan EFE yang telah didapatkan posisi UKM suwar-suwir berada pada sel ke-V, yang dapat dilihat pada **Gambar 4.1**, dimana nilai tertimbang IFE merupakan sumbu (y) sedangkan nilai tertimbang EFE merupakan sumbu (x).

Menurut Setyorini dkk. (2016), sel III, V, VII merupakan strategi pertahankan dan pemeliharaan, dimana strategi yang digunakan yaitu penetrasi pasar serta pengembangan produk. Pengembangan produk merupakan salah satu alternatif yang dapat dilakukan misalnya dengan memodifikasi produk yang telah ada atau dengan menciptakan produk yang masih terkait dengan sekarang. Pelaksanaan pengembangan produk bertujuan untuk meningkatkan daya tarik produk, menjaga citra



merek dari UKM serta dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan (Assuari, 2013). Strategi pengembangan produk yang dapat dilakukan di UKM suwar-suwir, misalnya dengan melakukan inovasi produk, penggunaan teknologi produksi yang canggih, meningkatkan sarana dan prasarana untuk peningkatan daya saing UKM. Akan tetapi kelima UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember telah melakukan inovasi produk berupa variasi rasa yang banyak serta bentuk dari produk suwar-suwir, sehingga strategi ini hanya berfokus kepada penggunaan teknologi produksi yang canggih dan meningkatkan sarana dan serta penggunaan teknologi produksi prasarana dalam peningkatan daya saing UKM

Penetrasi pasar merupakan suatu strategi pertumbuhan dimana UKM hanya berfokus kepada penjualan produk-produk kepada pasar yang telah ada sebelumnya. Strategi penetrasi pasar dilakukan agar dapat meningkatkan pangsa pasar setidaknya mempertahankan dan tidak mengurangi pasar produk suwar-suwir yang telah ada melalui kegiatan pemasaran yang aktif (David, 2008). Strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan daya saing produk, memperbaiki sistem pemasaran dari UKM, serta meningkatkan kegiatan promosi produk. Perbaikan sistem pemasaran dari UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember yang akan dilakukan yaitu dimana produk yang telah dihasilkan dari UKM di kenalkan kepada pasar baru yaitu di luar daerah Jember, selain itu dengan pemanfaatan *e-commerce* agar masyarakat di luar daerah Kabupaten Jember mengenal produk suwar-suwir, dan juga bisa dijadikan sebagai media promosi produk bagi masyarakat di luar Kabupaten Jember.

		Nilai IFE 2,620		
		Total Rata-rata Tertimbang IFE		
		Baik 4,00-3,00	Rata-rata 2,00-2,99	Lemah 1,00-1,99
Total Rata-rata Tertimbang EFE	Baik 4,00-3,00	I	II	III
	Rata-rata 2,00-2,99	IV	V (2,620;2,938)	VI
	Lemah 1,00-1,99	VII	VIII	IX
Nilai EFE 2,938				

**Gambar 4.1** Hasil Matriks IE dari UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember

#### 4.5.2 Matriks *Strengths, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT)

Strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember didapatkan dari hasil analisis pada lingkungan internal dan eksternal yang telah dilakukan pada matriks IFE dan EFE. Faktor strategis menggambarkan secara jelas bagaimana peluang serta ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh UKM suwar-suwir. Matriks SWOT menggunakan empat alternatif strategi utama yang terdiri dari S-O (*Strength-Opportunity*), W-O (*Weakness-Opportunity*), S-T (*Strength-Threat*), dan W-T (*Weakness-Threat*). Hasil dari analisis SWOT yang dilakukan terdapat 8 alternatif strategi dalam peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, yang dapat dilihat pada **Tabel 4.6**.

**Tabel 4.6** Matriks SWOT UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember

<div> <div>Internal</div> <div>Eksternal</div> </div>	<b>Strength (S)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk suwar-suwir merupakan makanan khas daerah</li> <li>2. Variasi rasa produk yang beraneka rasa</li> <li>3. Umur simpan produk lama</li> <li>4. Jumlah tenaga kerja lokal yang tersedia cukup melimpah</li> <li>5. Hubungan yang baik antara tenaga kerja dan pemilik</li> <li>6. Adanya kerjasama dengan mitra usaha lain</li> <li>7. Harga yang ditawarkan sesuai dengan pasar dan terjangkau</li> <li>8. Kapasitas produksi dapat memenuhi pesanan</li> </ol>	<b>Weakness (W)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum manajemen mutu dari produk</li> <li>2. Pengetahuan serta wawasan tenaga kerja yang masih rendah</li> <li>3. Kemampuan manajerial masih kurang</li> <li>4. Jaringan pemasaran produk belum luas</li> <li>5. Sistem promosi yang dilakukan belum optimal</li> <li>6. Proses produksi produk yang masih manual-otomatis</li> <li>7. Jumlah modal yang tersedia terbatas</li> </ol>
	<b>Opportunity (O)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan loyalitas pelanggan</li> <li>2. Daya beli produk dari masyarakat meningkat</li> <li>3. Pemerintah setempat melakukan program bantuan</li> <li>4. Program pelatihan yang diberikan pemerintah setempat</li> <li>5. Semakin berkembangnya ilmu pengetahuan serta teknologi produksi</li> <li>6. Berkembangnya telekomunikasi dalam membantu pemasaran produk</li> <li>7. Potensi pasar masih terbuka secara luas</li> </ol>	<b>Strategi S-O</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperluas jaringan pemasaran. (S1, S2, S3, S6, O1, O5, O6). (ST1)</li> <li>2. Peningkatan kapasitas produksi (S1, S2, S3, S4, S6, S7, S8, O1). (ST2)</li> </ol>
		<b>Strategi W-O</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerapan penjaminan mutu serta standar mutu produk (W1, W6, O1, O2, O4). (ST3)</li> <li>2. Meningkatkan kegiatan promosi (W4, W5, O1, O2, O6, O7). (ST4)</li> <li>3. Mengoptimalkan kinerja SDM di UKM dengan pemanfaatan pengembangan teknologi produksi (W2, W3, W6, O2, O3, O4, O5). (ST5)</li> </ol>
	<b>Threat (T)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga jual produk dengan pesaing berbeda</li> <li>2. Ketersediaan komoditas bahan bakunya tidak sesuai</li> <li>3. Permintaan pasar yang tidak pasti</li> <li>4. Harga bahan baku yang fluktuatif</li> <li>5. Pesaing dengan produk yang sejenis semakin meningkat</li> </ol>	<b>Strategi S-T</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempunyai pemasok tetap atau produsen tape (S8, T1, T4, T5). (ST6)</li> <li>2. Mengoptimalkan bahan baku dan meminimalkan biaya produksi (S2, S7, T1, T4, T5). (ST7)</li> </ol>
		<b>Strategi W-T</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggunaan mesin dan peralatan yang sesuai dengan proses produksi (W1, W2, W6, W7, T1, T2, T4, T5). (ST8).</li> </ol>

#### 4.5.2.1 Strategi S-O (*Strength-Opportunity*)

##### 1. Memperluas jaringan pemasaran.

Strategi perluasan jaringan distribusi produk dapat meningkatkan pendapatan dari UKM, serta UKM dapat berkembang lebih besar. Pemanfaatan kekuatan berupa produk suwar-suwir merupakan khas daerah yang dapat digunakan sebagai buah tangan oleh wisatawan, variasi rasa yang banyak, umur simpan produk lama dan harga yang terjangkau dapat digunakan untuk meningkatkan daya beli konsumen serta memanfaatkan telekomunikasi yang semakin canggih dalam memasuki pasar baru, dimana dengan memanfaatkan teknologi seperti internet, suwar-suwir tidak hanya dipasarkan di daerah Jember saja akan tetapi dapat dikenalkan pada pasar Nasional bahkan Internasional. Kemudian dengan adanya jalinan kerjasama dengan mitra usaha lain seperti Indomaret dapat meraih peluang yang ada yaitu potensi pasar yang masih terbuka lebar. Kerjasama dengan mitra usaha lain seperti Indomaret dapat digunakan oleh pihak UKM dalam memperluas pangsa pasarnya dari produk suwar-suwir. Menurut Damanik (2014), meningkatkan pangsa pasar bisa dicapai dengan memberikan harga yang kompetitif, membuat iklan, serta melakukan promosi secara besar-besaran.

##### 2. Peningkatan kapasitas produksi

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan permasalahan yang sering terjadi kepada pelaku usaha suwar-suwir terutama yang memiliki kapasitas rendah seperti UD Rezmi, UD. Vina Madu dan UD. Aroma mengalami kendala tidak dapat menghasilkan produk sesuai dengan permintaan pasar dikarenakan tingginya permintaan dari pasar, maka dari itu perlu peningkatan kapasitas produksi dari UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Penerapan strategi peningkatan kapasitas produksi sangat membantu UKM

untuk meningkatkan keuntungan atau laba dari UKM. Strategi peningkatan kapasitas produksi juga dapat mengantisipasi ketidakpastian permintaan dari konsumen. Akan tetapi ketika UKM ingin meningkatkan kapasitas produksinya, UKM terlebih dahulu memiliki perencanaan kapasitas produksi dengan baik, dengan mempertimbangkan bahan baku, jumlah tenaga kerja, jam kerja serta biaya yang akan dibutuhkan (Putri dkk, 2015). Cara pengimplementasian dari strategi ini yang dapat dilakukan oleh pihak UKM yaitu dengan melakukan (penambahan persediaan bahan baku, penggunaan mesin dan peralatan yang sesuai dengan proses produksi, penambahan tenaga kerja produksi serta penambahan modal dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan di Kabupaten Jember melalui Kredit Usaha Rakyat (KUR).

#### **4.5.2.2 Strategi W-O (*Weakness-Threat*)**

##### **1. Penerapan penjaminan mutu serta standar mutu produk**

UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember memiliki salah satu kelemahan belum adanya manajemen mutu serta kontrol mutu dari produk, serta proses produksi dari produk suwar-suwir di Kabupaten Jember masih menggunakan peralatan yang manual-otomatis. Adanya kelemahan tersebut dapat mendorong UKM untuk menerapkan penjamin mutu dari produknya dengan memanfaatkan peluang yang ada berupa adanya bantuan dari pemerintah, peningkatan loyalitas pelanggan, daya beli produk semakin meningkat serta program pelatihan dari pemerintah. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pemberian bantuan yang telah dilakukan oleh pemerintah berupa berupa mesin penggiling tape serta alat pengemas (sealer belum dilakukan secara merata keseluruh UKM. Sedangkan untuk pelatihan yang telah dilakukan oleh pemerintah hanya didapatkan satu kali yaitu seminar tentang kewirausahaan. Oleh karena itu, strategi penerapan penjaminan mutu serta standar mutu produk perlu

dilakukan mengingat tingginya permintaan dari konsumen serta loyalitas konsumen, dimana loyalitas konsumen diukur bukan hanya kuantitas akan tetapi kualitas serta seberapa sering konsumen membeli produk yang kita keluarkan. Maka dari itu peran pemerintah dan pemilik UKM sangat diharapkan. Pengimplementasian strategi ini yang dapat dilakukan oleh pemerintah dengan melakukan pelatihan GMP (*Good Manufacturing Practices*) agar pemilik serta tenaga kerja UKM mengetahui bagaimana membuat produk yang aman, bermutu dan layak dikonsumsi serta pelatihan mengenai pembuatan SOP (*Standard Operating Procedure*). Menurut Yana (2015), mutu atau kualitas produk memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan suatu usaha dalam memperluas pasar serta menarik minat dari konsumen. Persaingan antar usaha yang saat ini semakin ketat serta tuntutan baik formal melalui perundang-undangan, maupun non formal melalui kepuasan konsumen, maka setiap pelaku usaha berkewajiban untuk menghasilkan produk yang berkualitas atau bermutu.

## 2. Meningkatkan kegiatan promosi

Meningkatkan kegiatan promosi secara berkelanjutan untuk memperluas pangsa pasar serta dapat digunakan untuk peningkatan loyalitas pelanggan serta menarik minat konsumen baru. Perkembangan telekomunikasi sekarang ini sangat membantu pihak UKM dalam mempromosikan produk yang dihasilkannya. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan diketahui bahwa selama ini para pelaku usaha sukar-sukar di Kabupaten Jember belum melakukan kegiatan promosi yang optimal pada usahanya, dimana para pelaku usaha sukar-sukar di Kabupaten Jember hanya melakukan promosi dengan menitipkan produknya ke toko oleh-oleh saja, serta beberapa UKM melalui indomaret. Cara yang dapat dilakukan oleh UKM dengan penggunaan sosial media, seperti *Instagram*, *Facebook*, *Twitter*, serta *e-commerce*.

Sedangkan untuk pemerintah dihadapkan memberikan informasi kepada para pelaku usaha suwir-suwir apabila adanya kegiatan expo dari pemerintah. Promosi merupakan salah satu cara untuk memberikan informasi atau mengingatkan pelanggan terhadap produk ataupun merek. Penggunaan promosi yang tepat sangat berdampak terhadap penjualan serta keuntungan yang didapatkan (Rangkuti, 2009).

### 3. Mengoptimalkan kinerja SDM di UKM dengan pemanfaatan pengembangan teknologi produksi

Bantuan yang diberikan pemerintah memiliki peran yang sangat penting dalam strategi ini. Pemerintah setempat memberikan peralatan atau mesin pada UKM yang diharapkan dapat membantu UKM dalam menjalankan proses produksi. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pemberian bantuan yang telah dilakukan oleh pemerintah berupa mesin penggiling tape serta alat pengemas (*sealer*) belum dilakukan secara merata kepada seluruh UKM. Oleh karena itu pemerintah setempat diharapkan memberikan peralatan atau mesin secara merata kepada pihak UKM. Pihak pemerintah juga diharapkan memberikan pelatihan pada UKM, seperti penerapan SOP (*Standard Operating Procedure*) yang bertujuan agar pihak UKM dapat melakukan proses produksi dengan baik, dan juga mengenal mesin dan alat yang nantinya dapat memudahkan pihak UKM dalam melakukan proses produksi. Berdasarkan kegiatan di lapangan masih banyak UKM menggunakan peralatan yang sederhana dan tenaga manusia. Penyebab hal tersebut dikarenakan harga alat dan juga mesin tidak sesuai dengan kebutuhan pihak UKM. Penggunaan teknologi dapat mengoptimalkan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Keterbatasan wawasan dan pengetahuan merupakan salah satu kendala bagi UMK dalam melakukan inovasi pemasaran produk. Perkembangan



teknologi sangat membantu, antara lain memanfaatkan teknologi informasi sebagai media promosi. Melalui jaringan internet, akan terbuka peluang pasar yang tidak terbatas (Yuliana, 2000).

#### **4.5.2.3 Strategi S-T (*Strength-Threat*)**

1. Menjalin kerjasama dengan pemasok atau produsen tape  
Strategi menjalin kerjasama dengan pemasok atau produsen tape merupakan strategi memanfaatkan keuntungan untuk menutupi adanya ancaman. Berdasarkan survei yang telah dilakukan para pemilik UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember sebagian besar tidak memiliki pemasok tetap seperti UD. Primadona, UD. Rezmi, UD. Aroma dan UD. Vina Madu, dimana keempat UKM tersebut hanya memperoleh bahan baku di pasar tradisional saja. Permasalahannya setiap harinya jenis serta kualitas dari tape di pasar tradisional tentu beragam sehingga dapat mempengaruhi kualitas produk serta rasa suwar-suwir yang dihasilkan, harga yang diberikan oleh pedagang tape juga akan bervariasi, serta apabila pasokan tape dari pasar tradisional menurun maka dapat menghambat proses produksi dari suwar-suwir sehingga perlu adanya penerapan strategi menjalin kerjasama dengan pemasok atau produsen tape. Menjalinkan kerjasama dengan pemasok atau produsen tape dihadapkan dapat membantu UKM dapat memperbaiki pasokan bahan bakunya baik dari segi harga kuantitas maupun kualitas tape. Adanya persaingan produk sejenis mengakibatkan adanya peningkatan dalam memperebutkan bahan baku. Maka dari itu diperlukan adanya kerjasama dengan pihak pemasok dan produsen tape. Memiliki kerjasama yang baik dengan pemasok bahan-bahan segar memperoleh rekan yang setia dan kooperatif, yang membantu situasi kompetitif di masa depan (Paerce dan Robinson, 2007).



## 2. Mengoptimalkan bahan baku dan meminimalkan biaya produksi

Strategi pengoptimalan bahan baku dan meminimalkan biaya produksi adalah strategi yang memanfaatkan keuntungan untuk menutupi ancaman yang ada. Penggunaan strategi ini dapat membantu meminimalkan biaya produksi dan juga pihak UKM dapat melakukan proses produksi walaupun terjadi kenaikan harga dari bahan baku serta mengalami kelangkaan. Pengimplementasian yang dapat dilakukan dengan melakukan penjadwalan proses produksi dengan baik, serta dilakukannya pengendalian persediaan bahan baku agar lebih menjamin apabila mengalami kelangkaan. Tersedianya bahan baku diharapkan UKM dapat melakukan proses produksi sesuai dengan kebutuhan atau permintaan dari konsumen. Selain itu, adanya persediaan bahan baku lemari pendingin juga dapat memperlancar kegiatan produksi/ pelayanan kepada konsumen serta dapat menghindari terjadinya kekurangan bahan baku pada saat kegiatan proses produksi. Keterlambatan jadwal pemenuhan kebutuhan dari konsumen dapat merugikan perusahaan, karena dapat menurunkan *image* dari perusahaan (Yuningsih, 2012). Perusahaan apabila melakukan penanaman dana yang terlalu banyak dalam persediaan, akan menyebabkan biaya penyimpanan yang berlebihan, dan mungkin akan mempunyai *opportunity cost* (dana data ditanamkan dalam investasi yang lebih menguntungkan). Sebaliknya bila perusahaan tidak mempunyai persediaan yang cukup dapat mengakibatkan biaya-biaya karena kekurangan bahan (Handoko, 2000).

#### 4.5.2.4 Strategi W-T (*Weakness-Threat*)

1. Penggunaan mesin dan peralatan yang sesuai dengan proses produksi

Strategi ini digunakan untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman dari UKM. Berdasarkan survei lapangan yang telah dilakukan proses produksi di UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember masih sederhana dan sebagian besar menggunakan tenaga manusia misalnya pada saat proses pencetakan, pemotongan, pengadukan pada saat pemasakan, serta pada proses pengemasan. Maka dari itu diharapkan para pemilik UKM lebih memperhatikan peralatan serta mesin yang digunakan, karena dengan menggunakan mesin dan peralatan yang lebih modern sangat berdampak positif bagi UKM karena selain dapat menghemat SDM, waktu yang dibutuhkan juga akan semakin sedikit selain itu kualitas produk yang dihasilkan tentunya juga akan terjamin. Sedangkan untuk pemerintah diharapkan agar lebih memperhatikan UKM dengan memberikan berupa suntikan modal, pihak UKM dapat menggunakan peralatan serta mesin yang sesuai dengan proses produksi. Selain itu pihak pemerintah diharapkan juga memberikan pelatihan kepada tenaga kerja bagaimana cara melakukan proses produksi dengan benar dan memberikan arahan tata cara penggunaan alat serta mesin yang lebih modern.

Melalui penggunaan mesin serta peralatan yang sesuai dengan proses produksi maka inovasi produk mudah dilakukan. Selain itu produksi produk dari UKM akan dengan jumlah yang banyak akan bisa dilakukan. Ketika UKM dapat memproduksi produk dalam kapasitas besar tentunya akan dapat memenuhi permintaan dari konsumen, sehingga UKM dapat bersaing dengan pelaku usaha lainnya. Menurut Raharso (2006), organisasi yang terkemuka pasti mengetahui bagaimana membangun organisasi berbasis inovasi. Inovasi

dapat dilakukan secara menyeluruh pada aspek produk, proses administrasi serta teknologi, dengan senantiasa berpihak pada kondisi pasar, sehingga mampu mencapai kinerja organisasi dan mewujudkan keunggulan bersaing.

#### **4.6 Analisis *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP)**

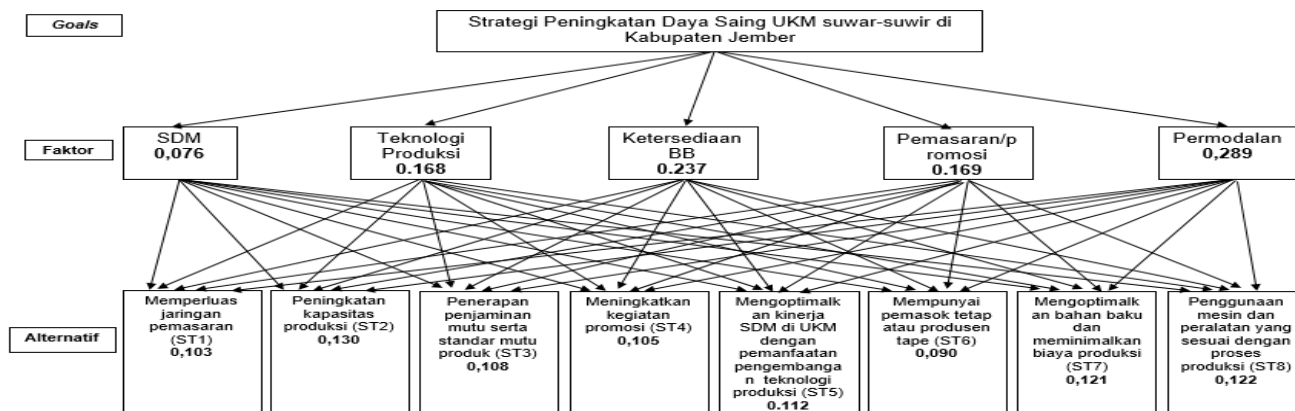
Penentuan strategi peningkatan daya saing terbaik yang dapat diusulkan kepada UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember menggunakan FAHP. Responden yang digunakan pada penilaian FAHP ini berjumlah 5 orang (pemilik dari masing-masing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember). Pemilihan pemilik UKM sebagai responden di karena, pemilik UKM lebih mengetahui kondisi UKM serta apa yang dibutuhkan oleh UKM. Sehingga harapannya strategi yang paling prioritas yang didapatkan tepat dan cocok bagi UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember.

Struktur hirarki penentuan prioritas strategi peningkatan daya saing terdapat 2 level yaitu faktor serta alternatif strategi. Faktor utama yang berpengaruh terhadap peningkatan daya saing UKM suwar-suwir yaitu Sumber Daya Manusia (SDM), teknologi produksi, ketersediaan bahan baku, pemasaran/promosi, serta permodalan. Alternatif strategi yang digunakan pada struktur hirarki di FAHP berdasarkan perumusan alternatif strategi pada analisis SWOT yang telah dilakukan. Perhitungan kuesioner FAHP dapat lihat pada **lampiran 5**.

##### **4.5.3 Konstruksi Model**

Pendekatan FAHP digunakan untuk mengetahui faktor serta alternatif yang paling prioritas menggunakan perhitungan dari data kuesioner dari kelima responden yang terkumpul. Hasil analisis data yang menunjukkan faktor serta alternatif strategi yang paling prioritas dalam peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Struktur hirarki pada FAHP strategi

peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember dapat dilihat pada **Gambar 4.2**



**Gambar 4.2** Struktur Hirarki Strategi Peningkatan Daya Saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember

#### 4.5.4 Rasio Konsistensi

Nilai rasio konsistensi pada hasil rekap data kuesioner dari FAHP didapatkan untuk perbandingan antar faktor dari responden 1 -5 sebesar 0,081, 0,089, 0,096, 0,090, dan 0,072. Selanjutnya untuk perbandingan antar alternatif strategi ditinjau dari faktor SDM nilai responden 1-5 sebesar 0,097, 0,095, 0,092, 0,095, 0,097, ditinjau dari faktor teknologi produksi nilai responden 1-5 sebesar 0,096, 0,099, 0,097, 0,10, 0,098, ditinjau dari faktor ketersediaan bahan baku nilai responden 1-5 sebesar 0,092, 0,099, 0,095, 0,087, 0,097, ditinjau dari faktor pemasaran/promosi nilai responden 1-5 sebesar 0,098, 0,097, 0,096, 0,092, 0,095, yang terakhir jika ditinjau dari permodalan nilai responden 1-5 sebesar ,097, 0,097, 0,094, 0,10, 0,084. Menurut Am dkk. (2015), jika rasio konsistensi (CR) lebih dari 10% maka penilaian data harus diperbaiki, namun apabila rasio konsistensi kurang atau sama dengan 0,1 maka hasil perhitungan bisa dinyatakan benar (konsisten). Seusai dengan hasil konsistensi ratio yang telah didapatkan dari kelima responden menggunakan *Microsoft Excel*, maka keseluruhan data AHP pada penelitian ini telah konsisten.

#### 4.5.5 Faktor Peningkatan Daya Saing UKM Suwar-suwir di Kabupaten Jember

Faktor peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember pada penelitian ini terdapat 5 faktor yang berpengaruh yaitu Sumberdaya Manusia (SDM), teknologi produksi, ketersediaan bahan baku, pemasaran/promosi, serta permodalan. Hasil yang telah didapatkan dari pembobotan faktor dengan menggunakan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) dapat dilihat pada **Tabel 4.7**. Pada tabel yang telah diketahui bahwa permodalan berada pada *ranking* pertama atau yang memiliki nilai tertinggi dengan nilai 0,289. Faktor permodalan menjadi faktor yang paling berpengaruh dikarenakan di UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember sendiri akses

permodalan-nya hanya menggunakan modal sendiri sehingga untuk mencapai alternatif strategi yang telah dirumuskan perlu adanya penambahan permodalan baik itu dari pemerintah ataupun perbankan. Menurut Purwanti (2012), modal usaha merupakan sesuatu yang mutlak diperlukan untuk kegiatan usaha. Oleh karena itu diperlukan sejumlah dana sebagai dasar ukuran finansial atas usaha yang sedang dijalankan.

Selanjutnya faktor yang memiliki peringkat kedua yaitu ketersediaan bahan baku dengan nilai 0,237, peringkat ketiga pemasaran/promosi dengan nilai 0,169, peringkat keempat yaitu teknologi produksi dengan nilai 0,168 serta peringkat kelima yaitu Sumberdaya Manusia (SDM) dengan nilai 0,076

**Tabel 4.7 Bobot Kepentingan Antar Faktor**

<b>Faktor</b>		<b>Hasil Agregat</b>	<b>Rangking</b>
Sumberdaya (SDM)	Manusia	0,076	5
Teknologi produksi		0,168	4
Ketersediaan bahan baku		0,237	2
Pemasaran/promosi		0,169	3
Permodalan		0,289	1

#### **4.5.6 Prioritas Alternatif Strategi Peningkatan Daya Saing UKM Suwar-suwir di Kabupaten Jember**

Analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya telah dirumuskan 8 alternatif strategi dalam peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember yaitu memperluas jaringan pemasaran, peningkatan kapasitas produksi, penerapan penjaminan mutu serta standar mutu produk, meningkatkan kegiatan promosi, mengoptimalkan kinerja SDM di UKM dengan memanfaatkan perkembangan teknologi produksi, mempunyai pemasok tetap atau produsen tape, mengoptimalkan bahan baku

dan meminimalkan biaya produksi, serta penggunaan mesin dan peralatan yang sesuai dengan proses produksi. Delapan alternatif strategi dirumuskan berdasarkan literatur serta wawancara yang telah dilakukan dengan pihak UKM. Wawancara bertujuan agar strategi yang telah dirumuskan sesuai dengan kemampuan serta keinginan dari pihak UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Hasil prioritas strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember dapat dilihat pada **Tabel 4.8**

**Tabel 4.8** Pembobotan Prioritas Alternatif Strategi UKM Suwar-suwir di Kabupaten Jember

<b>Alternatif Strategi</b>	<b>Score</b>	<b>Rangking</b>
Memperluas jaringan pemasaran (ST1)	0,103	7
Peningkatan kapasitas produksi (ST2)	0,130	1
Penerapan penjaminan mutu serta standar mutu produk (ST3)	0,108	5
Meningkatkan kegiatan promosi (ST4)	0,105	6
Mengoptimalkan kinerja SDM di UKM dengan memanfaatkan perkembangan teknologi produksi (ST5)	0,112	4
Mempunyai pemasok tetap atau produsen tape (ST6)	0,090	8
Mengoptimalkan bahan baku dan meminimalkan biaya produksi (ST7)	0,121	3
Penggunaan mesin dan peralatan yang sesuai dengan proses produksi (ST8)	0,122	2

**Tabel 4.8** menunjukkan urutan prioritas alternatif strategi peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kapasitas produksi (0,130).

Penerapan strategi peningkatan kapasitas produksi sangat membantu UKM untuk meningkatkan keuntungan atau laba dari UKM. Berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS)



dalam angka tahun 2017 jumlah penduduk serta wisatawan mancanegara dan domestik di Kabupaten Jember meningkat sebesar 0,49% dan 40,85%. Adanya data tersebut membuktikan bahwa potensi pasar dari produk suwar suwir di Kabupaten Jember masih terbuka luas, mengingat bahwa konsumen dari produk suwar-suwir di Kabupaten Jember merupakan penduduk serta wisatawan di Kabupaten Jember. Sehingga perlu adanya peningkatan kapasitas produksi dari UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Jumlah penduduk dan wisatawan yang berkunjung di Kabupaten Jember dapat dilihat pada **Tabel 4.9**.

**Tabel 4.9** Jumlah Penduduk dan Wisatawan di Kabupaten Jember

Kriteria	Jumlah		Persentase (%)
	2015 (orang)	2016 (orang)	
Penduduk	2.407.115	2.419.000	0,49
Wisatawan	924.544	1.302.233	40,85

Sumber: (BPS, 2017).

Sesuai posisi sel yang telah didapatkan dari analisis SWOT yaitu mempertahankan serta memelihara. Misalnya dari segi loyalitas konsumen. Peningkatan kapasitas produksi dapat mempercepat respon kepada konsumen terhadap permintaan lebih cepat, serta UKM mampu menghasilkan produk sesuai dengan selera dan keinginan konsumen. Sehingga konsumen dari produk suwar-suwir tidak membutuhkan waktu yang lama untuk memperoleh produk dikarenakan adanya persediaan produk dari UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember.



2. Penggunaan mesin dan peralatan yang sesuai dengan proses produksi (0,122).

Strategi ini merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pemilik UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember untuk mempertahankan pasar-nya. Melalui penggunaan mesin dan peralatan yang lebih modern sangat berdampak positif bagi UKM karena selain dapat menghemat SDM, waktu yang dibutuhkan juga akan semakin sedikit selain itu kualitas produk yang dihasilkan tentunya juga akan terjamin. Penggunaan mesin dan peralatan yang sesuai merupakan cara dari pemilik UKM untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, misalnya dengan penambahan mesin pemotong serta pencetak suwar-suwir, yang berguna untuk mengurangi kontak produk dengan manusia, sehingga produk yang dihasilkan lebih terjamin dan terhindar dari kontaminan.

3. Mengoptimalkan bahan baku dan meminimalkan biaya produksi (0,121).

Penggunaan strategi ini dapat membantu meminimalkan biaya produksi dari UKM. Hubungan strategi ini dengan sel yang telah didapatkan pada matriks SWOT yaitu dengan adanya penjadwalan serta pengendalian persediaan bahan baku pihak UKM tetap dapat melakukan proses produksi walaupun terjadi kenaikan harga dari bahan baku serta mengalami kelangkaan. Sehingga UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember tetap dapat memelihara pasar-nya.

4. Mengoptimalkan kinerja SDM di UKM dengan memanfaatkan perkembangan teknologi produksi (0,112).

Mengoptimalkan kinerja SDM di UKM dengan pemanfaatan perkembangan teknologi produksi merupakan strategi yang tepat untuk mempertahankan pasar dari produk suwar-suwir di Kabupaten Jember. Sumber Daya Manusia yang handal sangat dibutuhkan oleh setiap UKM, memiliki SDM yang handal dan mampu mengikuti perkembangan

teknologi produk tentu akan berdampak positif bagi UKM, dikarenakan pemilik UKM tidak perlu melakukan pengawasan yang rutin terhadap tenaga kerjanya serta nantinya produk yang akan dihasilkan lebih berkualitas, sehingga *image* dari UKM akan baik di mata masyarakat. Peranan pemerintah sangat dibutuhkan dalam pengimplementasian strategi ini karena UKM sangat membutuhkan pelatihan seperti SOP dan lain sebagai agar tercapai strategi ini.

5. Penerapan penjaminan mutu serta standar mutu produk (0,108).

Strategi penerapan manajemen mutu dari produk suwar-suwir dari UKM dapat menjaga loyalitas konsumen dalam membeli produk suwar-suwir. Menjaga loyalitas konsumen dapat membantu dalam mempertahankan pasar serta memperluas pasar dari produk suwar-suwir. Adanya jaminan mutu dari produk yang dihasilkan oleh UKM, konsumen akan lebih percaya serta tanpa ragu akan melakukan pembelian ulang terhadap produk suwar-suwir yang dihasilkan. Dukungan dari pemerintah setempat berupa adanya pelatihan GMP serta pembuatan SOP tertulis bagi UKM sangat dihadapkan, sehingga nantinya produk yang dihasilkan akan terjamin, aman serta berkualitas.

6. Meningkatkan kegiatan promosi dengan nilai (0,106).

Meningkatkan kegiatan promosi secara berkelanjutan untuk memperluas pangsa pasar serta dapat digunakan untuk peningkatan loyalitas pelanggan serta menarik minat konsumen baru. Hubungan antara strategi ini dengan sel lima pada analisis SWOT yaitu dengan melakukan kegiatan promosi tentunya merupakan sebuah tahap bagi UKM untuk memasuki pasar baru. Sehingga produk yang telah dihasilkan oleh UKM lebih dikenal bukan hanya di daerah Jember saja akan tetapi juga dikenal oleh masyarakat luar Jember.

7. Memperluas jaringan pemasaran (0,103).

Strategi perluasan jaringan distribusi produk dapat meningkatkan pendapatan dari UKM, serta UKM dapat berkembang lebih besar. Adanya strategi perluasan pasar dapat membantu UKM untuk berkembang lebih besar lagi, dengan cara mencoba memasuki pasar baru, misalnya mendistribusikan produknya keluar daerah Jember. Strategi ini tentunya memberikan dampak positif bagi UKM dikarenakan produk yang dihasilkan akan lebih dikenal masyarakat luar daerah Jember.

8. Mempunyai pemasok tetap atau produsen tape (0,090).

Menjalin kerjasama dengan pemasok atau produsen tape diharapkan dapat membantu UKM dapat memperbaiki pasokan bahan bakunya baik dari segi harga, kuantitas maupun kualitas tape. Mempunyai pemasok tetap tape atau produsen tape berada pada prioritas terakhir dalam peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember dikarenakan, para pemilik UKM merasa bahwa bahan baku berupa tape di pasar sangat mudah didapatkan, serta masing-masing UKM telah mempunyai langganan penjual tape yang secara tindak langsung sebenarnya telah menjalin kerjasama sama, walaupun kerjasama yang dilakukan tidak secara resmi. Akan tetapi strategi mempunyai pemasok tape atau produsen tape salah satu cara yang dilakukan untuk mempertahankan kualitas dari produk yang dihasilkan oleh UKM. Adanya pemasok tape (bahan baku) produksi dari produk suwar-suwir diharapkannya UKM tetap bisa mempertahankan pasarnya meskipun terjadi kenaikan ataupun kelangkaan dari tape. Sehingga nantinya konsumen produk suwar-suwir tidak membutuhkan waktu yang lama untuk memperoleh produk yang dihasilkan.

#### 4.6 Implikasi Manajerial

Penelitian ini menggunakan lima UKM suwar-suwir dengan profil serta kondisi yang berbeda-beda, sehingga kebutuhan strategi dari setiap UKM akan berbeda-beda pula. Oleh karena itu peneliti akan menyarankan strategi apa saja yang cocok diterapkan bagi masing-masing UKM dalam peningkatan daya saing. Strategi peningkatan kapasitas lebih cocok diterapkan pada UD. Aroma, UD. Rezmi, serta UD. Vina Madu, dikarenakan dibandingkan dengan kedua UKM yang lain ketiga UKM ini yang memiliki kapasitas terendah.

Pengoptimalan bahan baku dan meminimalkan biaya produksi, penggunaan mesin dan peralatan yang sesuai dengan proses produksi, meningkatkan kegiatan promosi, penerapan standar mutu, pengoptimalan kinerja SDM di UKM dengan pemanfaatan perkembangan teknologi produksi cocok ditetapkan kepada kelima UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, dikarenakan pihak UKM belum pernah melakukan strategi tersebut. Memperluas jaringan pemasaran dan mempunyai pemasok tetap tape dari produk disarankan kepada UD. Aroma, UD. Vina Madu, UD. Primadona, serta UD. Rezmi, karena keempat UKM tersebut pemasaran-nya hanya kepada pasar di daerah Jember saja belum pernah melakukan pemasaran keluar daerah seperti pada UD. Mutiara Rasa yang melakukan pemasaran keluar Kota hingga luar pulau seperti Malang, Madura serta Sulawesi. Untuk pemasok keempat UKM suwar-suwir ini belum memiliki pemasok tetap, yang dimana mereka mendapatkan bahan bakunya dari pedagang pasar, berbeda dengan UD. Mutiara Rasa yang telah memiliki pemasok/produsen tape sendiri.

Peran Dinas Perindustrian dan Perdagangan (DISPERINDAG) di Kabupaten Jember sangat diperlukan dalam peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Mengingat suwar-suwir merupakan sebuah ikon dari Kabupaten Jember yang senantiasa harus terus dilestarikan, agar

masyarakat luar lebih mengenal produk suwar-suwir. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan di Kabupaten Jember dalam melestarikan UKM suwar-suwir serta meningkatkan daya saing dari produk suwar-suwir yaitu dengan melakukan kerjasama dengan Dinas Pariwisata di Kabupaten Jember.



## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Adapun kesimpulan pada penelitian peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember, sebagai berikut:

1. Posisi UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember berada pada sel kelima yaitu mempertahankan dan memelihara dengan nilai IFE (2,620), EFE (2,938).
2. Berdasarkan analisis SWOT tersebut didapatkan strategi yang cocok dalam peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Mewujudkan kedua strategi tersebut dirumuskan delapan alternatif strategi yaitu memperluas pasar, peningkatan kapasitas produksi, penerapan manajemen mutu serta standar mutu produk, meningkatkan kegiatan promosi, mengoptimalkan kinerja SDM di UKM dengan pemanfaatan pengembangan teknologi produksi, mempunyai pemasok tetap atau produsen tape, mengoptimalkan bahan baku dan meminimalkan biaya produksi, serta penggunaan mesin dan peralatan yang sesuai dengan proses produksi.
3. Hasil yang didapatkan pada pengolahan menggunakan FAHP, faktor yang memiliki *score* tertinggi adalah permodalan (0,289), sedangkan faktor yang memiliki *score* terendah yaitu SDM (0,076), alternatif strategi yang paling diprioritaskan pada peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember yang memiliki nilai tertinggi yaitu peningkatan kapasitas produksi (0,130), dan yang terendah yaitu mempunyai pemasok tetap atau produsen tape (0,090).

### 5.2 Saran

Upaya dalam peningkatan daya saing UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember. Diharapkan para pemilik UKM melakukan analisis finansial dalam menghadapi permasalahan dalam permodalan, misalnya dengan melakukan pemisahan antara keuangan pribadi dengan keuangan usaha. Perlu adanya kerjasama antara para pelaku usaha UKM suwar-suwir di Kabupaten Jember dengan Dinas Perindustrian dan

Perdagangan di Kabupaten Jember, serta diperlukan adanya dukungan pemerintah setempat agar terciptanya hasil yang maksimal yang nantinya akan berdampak kepada perekonomian daerah Kabupaten Jember. Saran kepada penelitian selanjutnya agar lebih memperbesar ukuran sampel untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal. Selain itu diharapkan agar melakukan evaluasi yang lebih mendalam terhadap lingkungan internal dan eksternal UKM agar hasil yang didapatkan lebih detail serta strategi yang dihasilkan lebih tepat serta cocok bagi UKM suwasuwir di Kabupaten Jember.



## DAFTAR PUSTAKA

- Am, E., H., Erna, K., Yuliana, R., K. 2015. **Penerapan Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* pada Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Mahasiswa Berprestasi Menggunakan *Framework* Laravel.** Jurnal Script 3 (1): 49-77.
- Amalia, U. 2012. **Pendugaan Umur Simpan Produk Nugget Ikan dengan Merk Dagang *Fish Nugget So Lite*.** Jurnal Saintek Perikanan 8 (1): 27-31.
- Andreastika, K., Imam, S., Panji, D. 2017. ***Competitiveness of Food Agro-Industrial MSMEs: Role of Business Management and Government Policy.*** *Journal of Applied Management* 15 (3):501-512.
- Anggraeni, P., Sunarti, M., Kholid, M. 2017. **Analisis SWOT pada UMKM Keripik Tempe Amel Malang dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.** Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) 43 (1): 104-113.
- Anton, S., A., Isa, M., Wajdi, F., M., Syamsudin, Nugroho, P., S. 2015. ***An Assessment of SME Competitiveness in Indonesia.*** *Journal of Competitiveness* 7 (2): 60-74.
- Arianti, Gst., Kt., Ni., W., S., Cok, I., R., M. 2014. **Diversifikasi Tape Ubi Jalar Kuning Menjadi Suwar Suwir.** *E-Journal Diversifikasi Tape Ubi Jalar Kuning Menjadi Suwar Suwir* 10 (2): 1-9.
- Asshiddiqie, J. 2010 **Konstitusi Ekonomi.** PT. Kompas Media Nusantara. Jakarta.
- Astuti, W., Murwatiningasih. 2016. **Pengaruh Kemampuan Manajemen dan Karakteristik Usaha Terhadap Kinerja Usaha UKM Olahan Produk Salak di Kabupaten Banjarnegara.** *Management Analysis Journal* 5 (2): 123-127.
- Ateke, Brown, Walter. 2017. ***Agile Supply Chain Management Practices and Competitiveness of SME's A Conceptualization.*** *International Journal of Social*

- Science and Management Research* 3 (7): 2545-5303.
- Badan Pusat Statistika Kab. Jember. 2017. **Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan di Kabupaten Jember Hasil SP2010 Proyeksi Penduduk 2015 dan 2016.** Kabupaten Jember.
- Bahari, D., R., Edy, S., Sigit, A. 2018. **Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Guru Berprestasi Menggunakan Fuzzy-Analytic Hierarchy Process (F-AHP) Studi Kasus SMA Brawijaya Smart School.** Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer 2 (5): 2095-2101.
- Bateman, T., S., Scott, A., S. 2008. **Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif.** Selemba Empat. Jakarta.
- Bharadwaj, S., G., Rajan, V., John, F. 1993. **Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions.** *Journal of Marketing* 67 (4): 83-99.
- Binarwati, E., Tunjung, W.S., dan Gunawan, P. 2010. **Pengembangan Industri Kecil Kerupuk Rambak Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto.** Jurnal Tata Kota dan Daerah. Vol I(2): 17-18.
- Blocher. 2000. **Manajemen Biaya 1 (ed.3).** Penerbit Selemba Empat. Yogyakarta.
- Brata, D., W, Sunaryo, Erni, Y. 2015. **Fight for The Spirit Game Berhenge RPG Menggunakan Fuzzy-SWOT Berbasis WEB.** Jurnal *EECCIS* 9 (1): 55-62.
- Budi, I., Bhayangkara, W., D., Isti, F. 2016. **Indefication of Problems and Strategies of The Home-Based Industry in Jember Regency.** *Agriculture and Agricultural Science Procedia* (9): 363-370.
- Budiman. 2015. **Pengaruh Kualitas Hubungan Antara Atasan-Bawahan Terhadap Perilaku Kerja Kontra Produktif.** Jurnal Psikologi Islami 1 (2): 35-41.
- Chang, D., Y. 1996. **Application of the Extend Analysis Method on Fuzzy AHP.** *European Journal of Operational Research* 95: 649-655.

- Chuang, M., L., dan Liou, J.H. 2008. ***A Hybrid MCDM Model for Evaluating The Corporate Image of The Airline Industry.*** *International Journal of Applied Management Science.* 1 (1): 41-54.
- Damadji, T. 2006. **60 Cara Cerdas Mengelola Perusahaan.** Elex Media Komputindo. Yogyakarta.
- Damanik, S. 2014. **Pengertian Pelanggan.** Dilihat pada 20 April 2018. <http://sondis.blogspot.com/2013/03/pengertian-pelanggan.html>.
- Dangayach, G., S., Deshmukh, S., G. 2001. ***Manufacturing Strategy Literature Review and Some Issues.*** *International Journal of Operations & Production Management* 21 (7): 884-932.
- Darmandji, T. 2006. **60 Cara Cerdas Mengelola Perusahaan.** Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Darmanto. 2013. **Peningkatan Daya Saing UMKM Berbasis Inovasi dan Kreativitas (Strategi Penguatan Property Right Terhadap Inovasi dan Kreativitas).** *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* 2 (2): 142-149.
- David, F., R. 2006. **Manajemen Strategis Edisi (X) .** Selemba Empat.Jakarta.
- David, F., R.. 2009. **Manajemen Strategis.** Selemba Empat.Jakarta.
- Delmayuni A, Musa, H., dan Eko, R., C. 2017. **Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Pangan Palembang.** *Buletin Litbang Perdagangan* 11 (1): 97-122.
- Etikan, I., Sulaiman, A., M., Rukaya, S., A. 2015. ***Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling.*** *American Journal of Theoretical and Appalled Statistics* 5 (1): 1-4.
- Fadhilah, A. 2013. **Kearifan Lokal dalam Membentuk Daya Pangan Lokal Komunitas Molamahu Pulubala Gorontalo.** *Jurnal Al-Trauras* 14 (1). 2013.
- Faisol, A., Aziz, M., Hadi, S. 2014. **Komparasi Fuzzy dengan AHP pada Sistem Pendukung Keputusan Investasi Properti.** *Jurnal EECCIS* 8 (2): 123-128.

- Fuad, H., Chistine, N., Sugiarto, Paulus. 2006. **Pengantar Bisnis**. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Furqon, D., F. 2018. **Pengaruh Modal Usaha, Lama Usaha, dan Sikap Kewirausahaan Terhadap Pendapatan Pengusaha Lanting di Lembah Duwur, Kecamatan Kuwarasan, Kabupaten Kebumen**. Jurnal Pendidikan dan Ekonomi 7 (1): 51-59.
- Ginting, A., 2006. **Perumusan Strategi Perusahaan PT X Menggunakan Matriks Evaluasi Faktor**. Jurnal Sistem Teknik Industri 7(1): 2-3.
- Hanafie, R. 2010. **Pengantar Ekonomi Pertanian**. Penerbit Andi. Jakarta.
- Handoko. 2000. **Pengendalian Produksi**. Alfabetha. Jakarta.
- Hapsari, I., M. 2014. **Identifikasi Berbagai Permasalahan yang Dihadapi Oleh UKM dan Peninjauan Kembali Regulasi UKM Sebagai Langkah Awal Revitalisasi UKM**. Jurnal Permana 5 (2): 43-47.
- Hayter dan Roger. 2000. ***The Dynamic of Industrial Location: The Factory, The Firm, and The Production System***. New York: John Willey and Sons.
- Hutagalung, C., N., Nusril, Teguh, A. 2012. **Strategi Pengembangan Pemasaran Makanan Khas Bengkulu dan Sentra Oleh-oleh Anggut Kota Bengkulu: Aplikasi AHP dan SWOT**. Jurnal Agrisep 11 (2):204-219.
- Irawan, B. 2005. **Fluktuasi Harga, Transmisi Harga dan Margin Pemasaran Sayuran dan Buah**. Jurnal Analisis Kebijakan Pertanian 5 (4): 358-373.
- Irawan, B. 2007. **Fluktuasi Harga, Transmisi Harga dan Margin Pemasaran Sayuran dan Buah**. Jurnal Analisis Kebijakan Pertanian. Vol 5(4): 358-373.
- Jasril, Elin, H., Afrianti, L. 2011. **Pendukung Keputusan (SPK) Pemilihan Karyawan Terbaik menggunakan Metode Fuzzy AHP (F-AHP)**. Seminar Nasional Aplikasi Teknologi. ISSN: 19075022.
- Jauhari, J. 2010. **Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dengan Memanfaatkan E-Commerce**. Jurnal Sistem Informasi 2 (1): 2355-4614.

- Karaev, A., S., C., Lenny K., Leslie, T., S. 2007. ***The Culster Approach and SME Competitiveness: A Review.*** *Journal of Manufacturing Technology Management* 18 (7): 818-835.
- Khasanah, N., Prima, R., W. 2014. **Pengaruh Lama Fermentasi dan Penambahan Bakteri Asam Laktat *Lactobacillus Plant-arum* B1765 Terhadap Mutu Produk Tape Singkong.** *UNESA Journal of Chemistry* 3 (1): 78-84.
- Kotler, P. 2007. **Manajemen Pemasaran Internal Edisi 12th.** Penerbit Erlangga. Jakarta,
- Kotler, P. 2009. **Manajemen Pemasaran.** Erlangga. Jakarta.
- Kuncoro, E., A. 2010. **Analisis Perumusan Strategi Bisnis pada PT Samudera Nusantara Ligistindo.** *Jurnal Binus Business Review* 1 (1): 169-184.
- Kurniawan, M., Novi, H. 2017. **Analisis Strategi Pengembangan Usaha Minuman Sari Buah Sirsak.** *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* 6 (2): 97-102.
- Layaman dan Nurlatifah. 2016. **Strategi Meningkatkan Produksi UMKM di Kabupaten Cirebon Melalui Efektivitas Persediaan Bahan Baku dan Modal Usaha.** *Jurnal Al-Mustashfa* 4 (2): 111-123
- Lestari, R., I. 1999. **Strategi Peningkatan Kualitas Produk dengan Melakukan Perbaikan Pada Proses Manufaktur.** Tesis Universitas Diponegoro Semarang.
- Liung, H., Tantri, Y., R., S. 2017. **Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan dalam Meningkatkan Loyalitas di Moderasi Harga.** *Jurnal Ekonomi* 8 (2): 32-44.
- Lumban, R., M., Ine, M., dan Iwang, G. 2012. **Analisis Pengembangan Usaha Pemindangan Ikan di Kecamatan Bekasi Barat.** *Jurnal Perikanan dan Kelautan* 3 (1): 20.
- Lupiyadi, R., Hamdani, A. 2008. **Manajemen Pemasaran.** Selemba Empat. Jakarta.
- Madura, J. 2001. **Pengantar Bisnis Jilid Dua.** Jakarta. Selemba Empat.

- Mahmud, Ariati, A. 2011. **Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Usaha Kecil Menengah di Kawasan Usaha Barito Semarang)**. Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Komunikasi Terapan.
- Maria, G., Peter, N., David, J., S. 1988. ***Small and Medium Size Enterprises and Regional Development***. Routledge. London.
- Martoyo, Susilo. 2002. **Manajemen Sumber Daya manusia**. Edisi Kedelapan. BPFE. Yogyakarta
- Maulida, R. 2013. **Analisis Strategi Pemasaran pada PT Koko Jaya Prima Makassar**. Universitas Hasanuddin Makassar.
- Munizu, M. 2010. **Pengaruh Faktor-faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan**. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan 12(1): 33-41.
- Nainggolan, R. 2016. **Gender, Tingkat Pendidikan Dan Lama Usaha Sebagai Determinan Penghasilan UMKM Kota Surabaya**. Jurnal Kinerja. Vol 20(1): 1-12.
- Niode, I., Y. 2009. **Sektor UMKM di Indonesia: Profil, Masalah, dan Strategi Pemberdayaan**. Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis OIKOS-NOMOS 2 (1): 1-10.
- Nurzamzami, A., 2014. **Peningkatan Daya Saing UMKM Alas Kaki di Kecamatan Ciomas, Kabupaten Bogor dan Implikasinya Terhadap Strategi Pemasaran**. Jurnal Manajemen dan Organisasi 5 (1): 15-29.
- Octavia, A, Zulfanetti, Erida. 2017. **Meningkatkan Daya Saing Daerah Melalui Peningkatan Kinerja Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Provinsi Jambi**. Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah 4(3): 2338-4603.
- Osita, I., C., Idoko, O., R., Nzekwe, J. 2014. ***Organization's Stability and Productivity: The Role of SWOT Analysis an Acronym for Strength, Weakness, Opportunities and Threat***. *International Journal of Inovative and Applied Research* 2(9): 23-32.



- Pamungkas, A., D., Djamhur H., Arik, P. 2017. **Pengaruh Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. INKA (Persero).** Jurnal Administrasi Bisnis 43 (1): 96-103.
- Pangestika, P., Imam, S., Retno, A. 2016. **Strategi Peningkatan Potensi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dengan Dukungan Kuncuran Kredit.** Industrial: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri 5 (2): 84-95.
- Partiwi, S., G., Elly, A., Anny, M. 2015. ***Preparation for Designing Business Strategy of Bamboo Cultivation in Bondowoso.*** *Procedia Manufacturing* (4): 568-575.
- Patmowati, R., L. 2009. **Pengukuran Index Konsistensi dalam Proses Pengambilan Keputusan Menggunakan AHP.** Jurnal Informatika 1 (2): 80-84.
- Pearce, J. A., dan Robinson, R.B. 2008. **Manajemen Strategi Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian.** Binarupa Aksara. Jakarta.
- Permana, A, D. 2013. **Sistem Pendukung Keputusan Berbasis Fuzzy Analytical Hierarchy Process untuk Kelayakan Kredit Rumah.** Skripsi. Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
- Purwaningrum, E., L., M., Al Musadieq, Ika, R. 2014. **Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Semangat Kerja (Studi pada Karyawan Tetap PT. Aggionmultimex).** Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) 8 (2): 1-10
- Purwanti, E. 2012 **Pengaruh Karakteristik Wirausaha, Modal Usaha, Strategi Pemasaran Terhadap Perkembangan UMKM di Desa Dayaan dan Kalilondo Salatiga.** Jurnal Among Makarti 5 (9): 13-28.
- Purwanto, E., A. 2007. **Mengkaji Potensi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) untuk Pembuatan Kebijakan Anti Kemiskinan di Indonesia.** Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik 10 (3): 295-324.
- Putra, G., P., Zainul, A., Sunarti. 2017. **Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian dan**

- Dampak Terhadap Kepuasan Konsumen (Survei pada Mahasiswa Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Angkatan 2013 dan 2014 Universitas Brawijaya yang Melakukan Pembelian Paket Data Kampus).** Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) 48 (1): 124-131.
- Putri K., S., I. Gede., A., W., Herry, C., P. 2015. **Peningkatan Kapasitas Produksi pada PT Adicitra Bhirawa.** Jurnal Titra 3 (1): 69-76.
- Rachman, N., M., Asep, E., Emir, W. 2011. **Panduan Lengkap Perencanaan CSR.** Penerbit Swadaya. Jakarta.
- Rachmayanti, D.K. 2011. **Analisis Perhitungan Harga Pokok Produksi Sepatu Dengan Metode Full Costing (Studi Kasus UKM Galaksi Kampung Kabandungan Ciapus).** Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Raharjo, J., I Nyoman, S. 2002. **Aplikasi Fuzzy Analytical Hierarchy Process dalam Seleksi Karyawan.** Jurnal Teknik Industri 4 (2): 82-92.
- Raharso, S. 2006. **Inovasi di Industri Eceran: Mampukan Berperan Sebagai Mediator antara Orientasi Pasar dan Kinerja Organisasi:** Jurnal Bisnis Strategi 15 (1): 35-33.
- Ramdhansyah dan Sondang. 2013. **Pengembangan Model Pendanaan UMKM Berdasarkan Persepsi UMKM.** Jurnal Keuangan dan Bisnis 5 (1): 30-40.
- Rangkuti, F. 2009. **Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication.** PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rosianti, W., Heru, S., Moehammad, S., H. 2014. **Upaya Dinas Koperasi UKM dalam Menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan Kewirausahaan untuk Meningkatkan Motivasi Berwirausaha (Studi pada Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Sidoarjo):** Jurnal Administrasi Bisnis 12 (1): 1-8.
- Russell, S., N., Harvey, M. 2014. **Competitive Priorities of Manufacturing Firms in the Caribbean.** Journal of



- Business and Management (IOSR-JBM)* 16 (1): 72-82.
- Salomon, G. 2010. ***Building Small and Medium Scale Enterprise: A Strategy for Economic Development in Nigeria***: JOS Journal of Economic 4 (2): 130-152.
- Santoso, A., Rita, R., Sudarno. 2016. ***Aplikasi Fuzzy Analytical Hierarchy Process untuk Menentukan Prioritas Pelanggan Berkunjung ke Galeri***. Jurnal Gaussian 5 (2): 239-248.
- Sener, S., M., Savrul, O., Aydin. 2014. ***Structure of Small Medium-Sized Enterprise in Turkey and Global Competitiveness Strategies***. *Procedia-Social and Behavioral Science* 20 (8): 212-221.
- Setyorini, H., Mas'ud, F., Imam, S. 2016. ***Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang)***. *Industrial: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* 5 (1): 46-53.
- Shega, H., N., H., Rita, R., Hasbi, Y. 2012. ***Penentuan Faktor Prioritas Mahasiswa dalam Memilih Telepon Seluler Merk Blackberry dengan Fuzzy AHP***. Jurnal Gaussian 1 (1): 73-82.
- Sholihin, M., Siti, M. 2016. ***Dampak Pemamfaatan E-Commerce Terhadap Peningkatan Penjualan di UMKM (Studi Kasus Ninda Bros Lamongan)***. Jurnal Teknik 8 (1): 771-769.
- Sijabat, S. 2008. ***Potret Iklim Usaha Pemberdayaan UKMK***. Jurnal Infokop 1 (6): 1-8.
- Suci, Y., R. 2010. ***Pengembangan UMKM dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat di Wilayah Pedesaan***. Jurnal *Development* 9 (5): 70-121.
- Sulaksono, A. 2015. ***Pengaruh Investasi dan Tenaga Kerja Terhadap PBD Sektor Pertambangan di Indonesia***. Jurnal Ekonomi Bisnis 20 (1): 16-24.
- Suryanigrat, L., B. 2013. ***Application of Quality Function Deployment (QFD) for Quality Improvement of Suwar-suwir Product***. *Agroindustrial Journal* 2 (1): 55-61.

- Susilo, Y., S. 2010. **Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM dalam Menghadapi Implementasi Cafta dan MEA**. Buletin Ekonomi 8 (2): 70-170.
- Suwanvijit, W., Promsa-as. 2009. ***The Insight Study of Consumer Life Style and Purchasing Behaviors in Songkia Province***. *International Journal of Marketing Studies* 1 (2): 66-73.
- Taherdoost, H. 2016. ***Validity and Reliability of the Research Instrument: How to Test The Validation of a Questionnaire/ Survey in a Research***. *International Journal of Academic Research in Management* 5 (30): 28-36.
- Tambunan, T. 2009. ***Export Oriented Small and Medium Industry Clusters in Indonesia***. *Journal of Enterprising Communities People and Places in The Global Economy* 3 (1): 25-58.
- Umar, H. 2005. **Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen**. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Utama, D. 2013. **Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Berbasis Ekonomi Kreatif di Kota Semarang**. Skripsi. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Utomo, V., J., Leo, H. 2015. **Efek Hari Libur Lebaran pada Emiten yang Terdaftar dalam ISSI Periode 2011-2013**. *Jurnal JESTI* 2 (5): 372-386.
- Wu, C., Xin-ying, Z., Cheng, Y., Fei-yu, C., Jacob, B., Tie-nan, W. 2013. ***Evaluating Competitiveness using Fuzzy Analytic Hierarchy Process- A Case Study of Chinese Airlines***. *Journal of Advanced Transportation* 47: 619-634.
- Yana, S. 2015. **Analisis Pengendalian Mutu Produk Roti pada Nusa Indah Bakery Kaputen Aceh Besar**. Malikussaleh *Industrial Engineering Journal* 4 (1): 17-23.
- Yuliana, O., Y. 2000. **Penggunaan Teknologi Internet dalam Bisnis**. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 2 (1): 36-52
- Yuningsih, Y. 2012. **Pengaruh Pengendalian Persediaan Bahan Baku Terhadap Kelancaran Proses**

**Produksi.** Dilihat pada 18 Juni 2017. <http://toyans.blogspot.com/2012/02/makalahpengaruhpengendalian.html>.

Zhao, X., Jeff, H., Y., Y., Qiang, Z. 2002. ***Competitive Priorities of Enterprises in Mainland China***. *Total Quality Management* 13 (3): 285-300.

